

TARTU ÜLIKOOL  
Majandusteaduskond  
Ettevõtetmajanduse instituut

Eliis Oru

**TULEMUSLIKKUSE HINDAMINE JA JUHTIMINE  
LAEVANDUSETTEVÖTTES (AS TALLINK GRUPP  
NÄITEL)**

Bakalaureusetöö

Juhendaja: professor Toomas Haldma

Tartu 2014

Soovitan suunata kaitsmisele .....

(juhendaja allkiri)

Kaitsmisele lubatud " " ..... 2014. a.

Rahanduse ja majandusarvestuseõppetooli juhataja prof. Toomas Haldma .....

(õppetooli juhataja allkiri)

Olen koostanud töö iseseisvalt. Kõik töö koostamisel kasutatud teiste autorite tööd, põhimõttelised seisukohad kirjandusallikatest ja mujalt pärinevad andmed on viidatud.

.....

(töö autori allkiri)

# SISUKORD

SISSEJUHATUS .....	5
1. ETTEVÕTTE TULEMUSLIKKUSE TEOREETILISED ALUSED.....	7
1.1. Strateegilise ja tegevusvusliku juhtimise kirjeldus .....	7
1.2. Tulemuslikkuse hindamise ja juhtimise kirjeldus .....	11
1.2.1. Tulemuslikkuse olemus.....	11
1.2.2. Suhtarvuanalüüsi olemus .....	14
1.3. Tulemuslikkuse eripärad reisijate transpordi ettevõttes.....	18
2. TULEMUSLIKKUSE HINDAMINE JA JUHTIMINE ETTEVÕTTES AS TALLINK GRUPP .....	23
2.1. AS-i Tallink Grupp iseloomustus .....	23
2.2. AS-i Tallink Grupp tulemusnäitajate analüüs .....	24
2.3. AS-i Tallink Grupp tulemuslikkuse hindamise ja juhtimise meetodid .....	38
KOKKUVÕTE.....	44
VIIDATUD ALLIKAD .....	50
LISAD.....	54
Lisa 1. AS-i Tallink Grupp struktuur. ....	54
Lisa 2. Intervjuu küsimused AS-i Tallink Grupp finantsdirektorile A. Hundile 03.12.2013.....	55

Lisa 3. AS Tallink Grupi reisijate arv kuude lõikes aastatel 2007-2012. ....	56
Lisa 4. AS Tallink Grupi veetavate kaupade arv kuude lõikes aastatel 2007-2012....	56
Lisa 5. Intervjuu küsimused AS-i Tallink Grupp finantsdirektorile A. Hundile 07.04.2014.....	57
<b>SUMMARY</b> .....	<b>58</b>

## SISSEJUHATUS

Enamik ettevõtte omanikke rajavad oma firma eesmärgiga teenida kasumit. Ainult mittetulundusühingutel ei ole peamine eesmärk kasu teenimine, vaid pigem teiste aitamine. Kasumi teenimiseks on vajalik pidevalt jälgida ettevõtte finantsseisundit, mis annab juhtkonnale informatsiooni kulude ja tulude kohta. Kuid ettevõtte juhtimiseks ei piisa ainult finantsanalüüsist, et võtta vastu otsuseid. Ettevõttel peavad olema kindlad eesmärgid tulevikuks, mida saab jooksvalt täiendada. Selleks vajatakse informatsiooni, et eesmärk püstitada ning selle suunas liikuda. Siin tuleb abiks tulemuslikkuse juhtimine, kus hinnatakse majandusnäitajate tulemusi, et teha järeldusi, kas kõik on läinud eesmärgipäraselt.

Bakalaureusetöös on vaatluse all ettevõtte, mille peamised tulud ja kulud tulevad laevandustegevusest. Ettevõtte AS Tallink Grupp on Läänemere suurimaid ja edukaimaid reisilaevafirmasid, mis on ka tuntud oma mitmekülgse tegevuse poolest, milleks on reisijate- ja kaubavedu, hotellindus, taksondus ja ilusalongid. Oma kaasaegse laevastiku, laia liinivaliku ja suure turuosaga on ettevõttel tugevad konkurentsieelised teiste sarnaste ettevõtete ees.

Selleks, et antud teemat paremini mõista, tuleb laevandusettevõttes uurida tulemusnäitajaid. Tulemusnäitajad võivad olla nii finantsnäitajad, näiteks müügitulu ja kasum, kui mittefinantsnäitajad, näiteks turuosa ja klientide rahulolu. Ettevõtted pööravad enam rõhku finantsnäitajatele, sest need annavad selgema ülevaate ettevõtte tegevusest. Samas on igal ettevõttel vajalik luua enda tulemuslikkuse juhtimise ja hindamise süsteem, mis annaks võimalikult palju tagasisidet nende tegevuse kohta ka mittefinantsnäitajate kaudu.

Bakalaureusetöö eesmärgiks on anda hinnang laevandusettevõtte AS-i Tallink Grupp tulemuslikkuse hindamise ja juhtimise näitajatele ja meetoditele ning teha ettepanekuid arengusuundadeks. Selleks, et tulemuseni jõuda, on paika pandud kindlad uurimisülesanded:

- 1) anda ülevaade tulemuslikkuse hindamisest ja juhtimisest teoorias;
- 2) selgitada tulemuslikkuse eripärasid reisijate transpordi ettevõttes;
- 3) anda ülevaade ettevõttest AS Tallink Grupp;
- 4) teha AS-i Tallink Grupp tulemusnäitajate analüüs;
- 5) iseloomustada AS-i Tallink Grupp tulemuslikkuse hindamise ja juhtimise meetodeid;
- 6) võrrelda majandustulemuste kooskõla püstitatud visioonide ja eesmärkidega;
- 7) teha järeldused ja esitada ettepanekuid laevandusettevõtte AS-i Tallink Grupp tulemuslikkusele.

Bakalaureusetöö on jaotatud kahte peatükki. Esimene peatükk annab ülevaate ettevõtte tulemuslikkuse hindamisest ja juhtimisest, et selgitada, mis näitajate alusel on võimalik ettevõtte tulemuslikkust hinnata ning mida juhid vaatavad otsuste tegemisel. Eraldi on kirjeldatud strateegilist juhtimist ning suhtarvuanalüüsi ja tegevuspõhist kuluarvestussüsteemi. Samuti on selgitatud tulemuslikkuse eripärasid reisijate transpordi ettevõttes.

Teises peatükis on kirjeldatud laevandusettevõtet AS Tallink Grupp ning tema allüksuseid, milleks on laevandus, hotellindus ja taksonid. Samuti on analüüsitud ettevõtte tulemusnäitajaid. Seejärel on kirjeldatud AS-i Tallink Grupp tulemuslikkuse hindamise ja juhtimise meetodeid ning toodud välja seosed teoreetilise tagapõhjaga. Analüütiliste seoste võrdlemise kaudu tulemuslikkuse hindamises ja tegelikus tulemuslikkuse juhtimises on võimalik teha järeldused laevandusettevõtte AS-i Tallink Grupp tulemuslikkuse kohta ja anda soovitusi edaspidise tulemuslikkuse juhtimise korraldamiseks.

# 1. ETTEVÖTTE TULEMUSLIKKUSE TEOREETILISED ALUSED

## 1.1. Strateegilise ja tegevusvõrgu juhtimise kirjeldus

Juhtimine on protsess, mis võimaldab saavutada organisatsiooni eesmärged oma ressursside planeerimise, organiseerimise ja kontrollimise kaudu (Alas 2004: 11). Organisatsiooni mõõtmisüsteem mõjutab tugevalt inimeste käitumist nii organisatsiooni sees kui sellest väljaspool. Infoajastu konkurentsivõime ellujäämiseks ja edu saavutamiseks peavad ettevõtted rakendama mõõtmis- ja juhtimissüsteeme, mis lähtuksid nende strateegiatest ja võimalustest. Kahjuks leidub palju ettevõtteid, kes püstitavad küll strateegilisi eesmärged, kuid tulemuslikkuse mõõtmisel ja motiveerimisel toetuvad vaid finantsnäitajatele. (Kaplan, Norton 2003: 21)

Ettevõtetes on endiselt kesksel kohal kvartali ja aasta finantsaruanded. Finantsaruandlus lähtub jätkuvalt mudelist, mis töötati välja juba sajandite eest täiesti teistsuguses ärikeskkonnas. Selle avväärse mudeli abil üritavad infoajastu ettevõtted ikka veel oma sisemist vara ja tõhusust suurendada ning luua sidemeid ja strateegilisi liite ettevõtteväliste osalistega. Samas vajadus konkurentsivõime jäädavalt pörkab seega vastu jäika diakroonilist kulupõhist finantsarvestussüsteemi. Selle tagajärjel ongi tekkinud uus arvestusmeetod – tasakaalus tulemuskaart. Tasakaalus tulemuskaart jätab alles traditsioonilised finantsnäitajad, mis räägivad möödunud sündmustest, kuid sellest ei piisa. Hindamiseks ja juhtimiseks on vaja luua väärtusi tulevikuks, investeerides klientidesse, tarnijatesse, töötajatesse, protsessidesse, tehnoloogiatesse ja uuendustesse. (Kaplan, Norton 2003: 7-9)

Tänapäeva ärikeskkonnas on aga kasvu, kui mitte ellujäämise hädavajalikuks eeltingimuseks saanud võime kiiresti muutuda. Firmajuhid ei rahuldu enam oma finantsjuhtide rahanduslase taibukusega. Nad nõuavad neilt enam ja otsivad inimest,

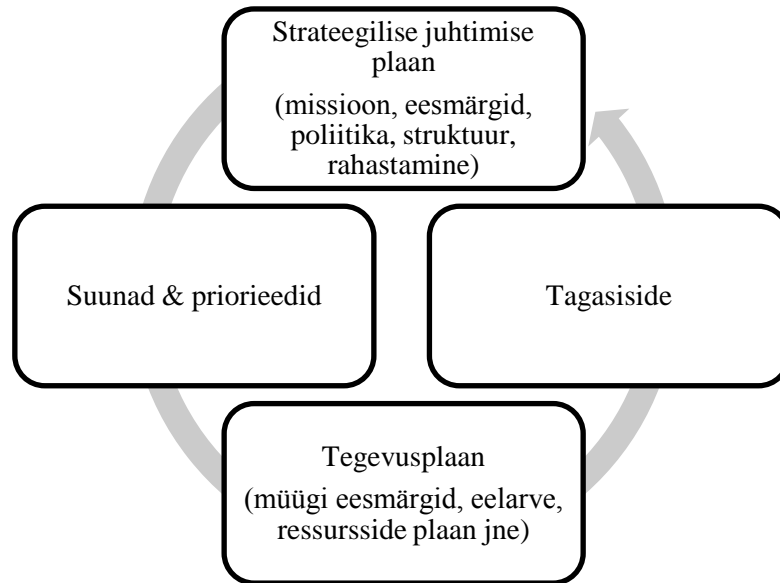
kes suudaks täita mitut rolli: kes oleks äripartner, strateegiline visionäär, mõttekaaslane, usaldusalune ja väärtuste looja. Finantsjuhi kõige tavapärasemateks ülesanneteks on töötada välja usaldusväärne järelvalvesüsteem, mõista ja hajutada riske, seostada tulemusnäitajad strateegiaga, soodustada kõikjal efektiivsuse tõusu, korrastada raamatupidamine ja rahandus, juhtida ressursside paigutust ja edendada innovatsiooni. (Bragg 2003: 25-31) Finantsjuhi ametikoht on ettevõttes üks tähtsamaid, sest tema võtab tihti peale vastu väga kaalukaid otsuseid.

Edu saavutamiseks ei piisa sellest, et ettevõtte töötab välja eduka toote või teenuse. Hädavajalik on luua strateegia, mida hakatakse järgima. Ilma strateegiata on organisatsioon haavatav nii majanduskeskkonna muutuste kui ka konkurentsiohu ees. Korralik strateegia, mida oskuslikult rakendatakse, aitab kinnistada olulisi muutusi ettevõtte tegevuses ja see eristab ettevõtet konkurentidest. (Fogg 2010: 13)

Ettevõtte strateegiline juhtimine seisneb strateegia väljatöötamises, elluviimises, kontrollimises ja hindamises (Leimann, Skärvad, Teder 2003: 11). See on laiahaardeline protsess, mille eesmärk on tagada efektiivsete strateegiate koostamine ja elluviimine (Alas 2001: 8). Strateegilises juhtimises on peamine arvestada pikaajaliste eesmärkide prioriteetsust ressursside rakendamisel ja organisatsiooni arendamisel (Alas 2004: 58). Strateegia loomine tundub esialgu lihtne, sest pannakse paika peamised vajadused, soovid ja sihid, kuid selle järgmine on muutuv keskkonnas keeruline, sest strateegiat peab vastavalt oludele kohandama.

Strateegilist juhtimist saab kujutada ka otsuste vastuvõtmise ringina, kus igale otsusele eelneb ka otsus ehk kõik otsused on üksteisega lõpmatuseni seotud. Tsükkel peab kogu aeg sisaldama uusi küsimusi ning nende vastuseid peab vajadusel muutma. Peamine loogika on selles, et mudel järgiks ettevõtte missiooni, pikaajalisi eesmärke, turu positsiooni, kvaliteeti, organisatsiooni struktuuri ja tulemusi, mis peaksid tsükli lõpetama. (Cole 1994: 3-4)

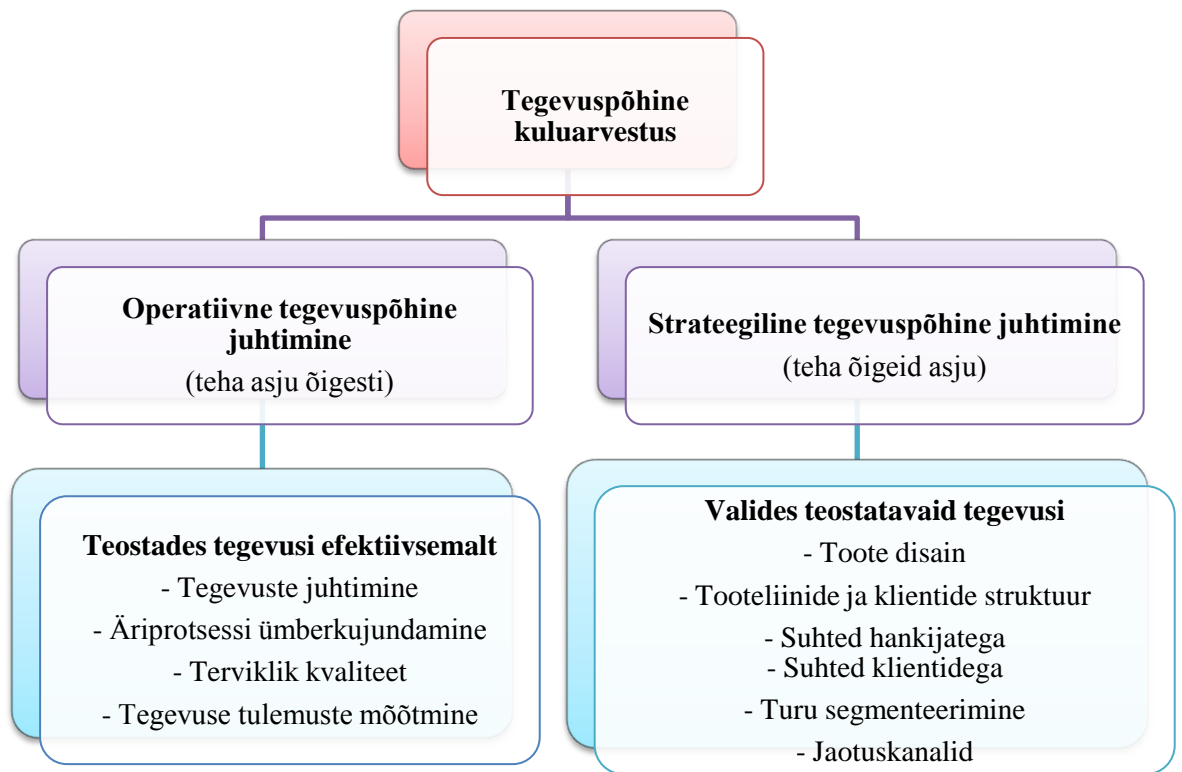




**Joonis 1.1.** Strateegilise ja tegevusliku planeerimise suhe (Cole 1994: 9).

Joonisel 1.1 on kujutatud strateegilise ja tegevusliku planeerimise suhe, mis on ka kujutatud tsüklina, sest ilma tegevusliku planeerimiseta ei saa strateegilise juhtimise plaan toimida. Ettevõtte tulemuslikkus kujunebki välja erinevate etappide läbimisel. Tagasiside hindamine jooksvate probleemide ja aasta lõpus on hädavajalik, et saada ülevaade toimunud ning võtta vastu otsuseid tulemuste muutmiseks, arendamiseks ja parandamiseks.

Konkurentsi kasvades kerkisid esile tegevuspõhised kulusüsteemid, rahuldamiseks vajadust täpsema info järele üksikute toodete, teenuste, klientide ja jaotuskanalite kulude osas. Süsteem andis juhtidele selgema pildi nende erinevate tegevuste majanduslikust taustast. See viis omakorda tegevuspõhise juhtimiseni, mida on võimalik rakendada parema, tegevustel põhineva kulude info abil. See võimaldab organisatsioonidel saavutada tulemust väiksemate ressurssidega, mis tähendab, et organisatsioon saavutab sama tulemuse väiksemate kuludega. Alljärgnev joonis 1.2 kirjeldab tegevuspõhise juhtimise eesmärgi täitmist kahe täiendava rakenduse abil. (Cooper, Kaplan 2002: 20)



**Joonis 1.2.** Tegevuspõhise juhtimise kasutamine tegevuste täiustamiseks ja strateegilisteks otsusteks (Cooper, Kaplan 2002: 21).

Ettevõtted võiksid välja arendada ühe integreeritud süsteemi, mis teenindaks kõiki selliseid funktsioone, nagu finantsaruandlus, strateegiline kalkuleerimine, operatsioonide täiustamine ja tegevustulemuste mõõtmine. Lisaks veel varude ja tootmise planeerimine, konstrueerimistegevus, müügitellimuste vormistamine ja kliendihaldus. Tarkvara arenedes säilitasid paljud firmad esialgu oma toimiva finantssüsteemi ja võtsid kasutusele ka tegevuspõhise kuluarvestuse süsteemi. Tugevalt kvaliteedi juhtimise, töötajate võimustamise ja pideva arendustegevusega seotud firmad installeerisid innovaatilisi süsteeme, mis pakuvad töötajatele õigeaegset ja täpset infot operatiivseks õppimiseks ja arenduseks. (Cooper, Kaplan 2002: 24) Siin mängib ka suurt rolli turundus, sest see on üks tõhusamatest abivahenditest ettevõttele reklaami tegemiseks. Samuti saab inimesi informeerida uute toodete või teenuste turule tulekust ning seepärast on oluline pöörata ka rõhku turustusele.

## 1.2. Tulemuslikkuse hindamise ja juhtimise kirjeldus

### 1.2.1. Tulemuslikkuse olemus

Paljud ettevõtted on hakanud mõistma, et nad peavad muutuma õppivateks organisatsioonideks, kui nad tahavad oma töötajaid ergutada ja motiveerida ning kui nad kavatsevad püsivate muutustega hakkama saada. Tulemuslikkus, õppimine ja rahulolu on lahutamatu läbi põimunud. Kõiki kolme on võimalik arendada kõrge teadlikkuse abil. Kui keskenduda ainult ühe arendamisele, võib olla üsna edukas, kuid ainult teatud ajaks. Näiteks ei ole võimalik hoida tulemuslikkuse taset, kui ei õpita või kui sellega ei kaasne töötegemise nauding. (Whitmore 2009: 88)

Organisatsioonid hindavad oma töötulemusi paljudel põhjustel. Tulemusi jälgides saavad ettevõtted avastada ja kiiresti lahendada probleeme, nagu kliendilojaalsuse vähenemine, kahanev kasum või andekate töötajate lahkumine. Tulemuste hindamine (*performance measurement*) on edusammude kontrollimine, mis võimaldab organisatsioonil otsustada, kas nad täidavad oma eesmärgid ja kas nad peavad ümber vaatama eelarveid või prognoose. Kui ettevõtted võrdlevad oma tulemusi konkurentide omadega ja tööstusharu tippmõõdikutega, saavad nad tuvastada oma nõrgad küljed ja neid parandada, et olla konkurentsivõimelisemad. Samas teades, kui hästi töötajad eesmärgid täidavad, saavad juhid jagada alluvatele õiglaselt ja tulemustele tuginevaid preemiaid. Paljud ettevõtted mõeldavad tulemusi selleks, et olla vastavuses riiklike seadustega (näiteks reostust puudutavad seadused) või rahvusvaheliste standarditega. (Kaplan 2010: 12-13) Väga oluline on, et kui ettevõtte pidevalt analüüsib enda tulemusi ja tegevusi, siis oskab ta ka teha õigeid järeldusi ning neid hinnata ja järgida.

Kõige lihtsamalt öeldes tähendab tulemuste hindamine, et määratakse kindlaks ettevõtte strateegia tulemuslikkus ja tootmisprotsesside efektiivsus ning viiakse ellu muutusi, et kõrvaldada puudusi ja muid probleeme. Ettevõtted hindavad tulemusi eri meetodite ja kriteeriumite põhjal. Ent paljudes organisatsioonides tähendab tulemuslikkuse hindamine põhitegevusega saavutatud tulemuste uurimist, kasutades kindlaid tulemuste hindamise abivahendeid. (Kaplan 2010: 14) Paljud ettevõtted küll mõeldavad tulemusi eri mõõdikute alusel, kuid ei oska saadud tulemusi tõlgendada ning seejärel teevad valesid otsuseid.

Parim tulemuste hindamise süsteem hindab ettevõtte finantstulemusi, milleks on kulud, tulud ja kasum, ja mittefinantstulemusi, milleks on töötajate teadmised, infosüsteemide kättesaadavus ja kliendisuhete kvaliteet. Selleks kasutatakse sisemisi andmeid, mis puudutavad protsessi kvaliteeti, ja väliseid andmeid, mis näitavad, kuidas suhtuvad erapooletud hindajad ettevõtte tootesse, võrreldes konkurentide omaga. Samuti hinnatakse järelnäitajaid ja juhtivnäitajaid. Järelnäitajateks on käibenumbrid, mis näitavad, mida ettevõtte on saavutanud varem. Juhtivnäitajaks on näiteks kliendirahulolu tase, mis näitab, kuidas kliendid võivad käituda tulevikus. Samuti võrdleb tulemuste hindamise süsteem tulemuste subjektiivseid ja objektiivseid aspekte. (Kaplan 2010: 14)

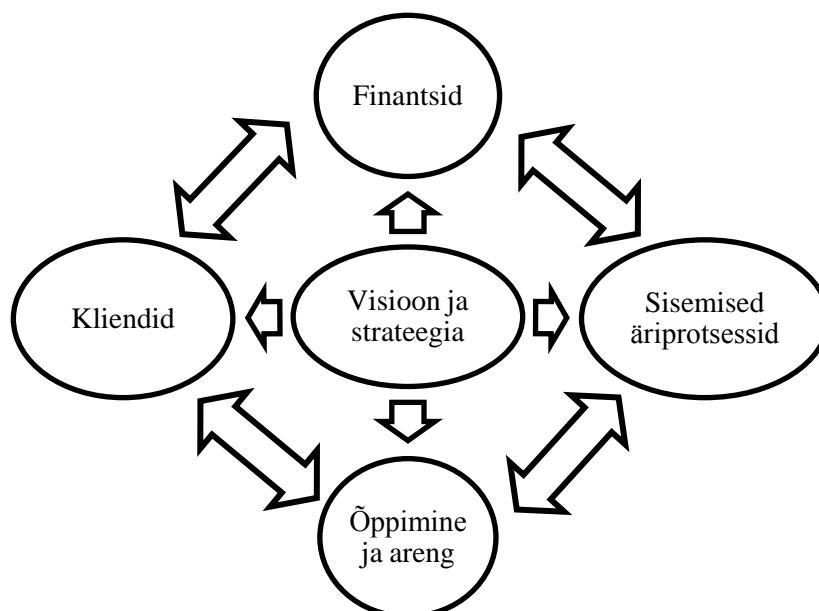
Tihendas konkurents on oluline jälgida, mida arvatakse konkurentide toodetest või teenustest, sest siis saab enda toodet või teenust muuta vastavalt klientide soovidele ning täiustada teistest erinevaks.

Ettevõtte tulemuste mõõtmine on palju võimsam juhtimise tööriist, kui keskendutakse neile valdkondadele, mis määravad ettevõtte üldist äriedu. Kui on kindlaks määratud oma äri peamised juhtivad osad, siis on vaja leida parim viis nende mõõtmiseks. Isiklik panus peab olema väga suur ning juhul tuleb kindlaks määrata prioriteedid, mis peaksid määrama juhi ja ettevõtte edu. (Measure performance ... 2013)

Kasumiaruanne on kõige lihtsamini mõistetav aruanne, mis kajastab tulusid ja kulusid. Samas võib ainult kasumiaruande vaatamine petliku pildi anda – nii mõnigi kasumis ettevõtte on lõpetanud pankrotiga, sest kasumiga arveid ei maksa, selleks on ikkagi raha vaja. Seetõttu on raha olulisem kui kasum. EBITDA ehk kasum enne makse ja kulumit on üks tähtsamaid näitajaid ettevõttes. See on sageli väga lähedane näitaja ettevõtte põhitegevuse rahavoo osas, sõltuvalt amortisatsiooni osakaalust ettevõtte kogukuludes, ehk mida rohkem põhivara, seda suurem amortisatsioonikulu. (Parelo 2014) Tihti peale vaadataksegi ettevõttes müügitulusid ja ärikasumit ning tehakse selle põhjal valed järeldused.

Nortoni ja Kaplani välja töötatud tasakaalustatud tulemuskaart on strateegiliste eesmärkide saavutamisele fokuseeritud juhtimismudel. Nad viisid traditsioonilised mõõdikud finantsmõõdikutega kokku. See kontseptsioon on andnud paljudele juhtidele parema arusaamise nende ettevõtte tegeliku tegevuse ja edu kohta. Ka mittefinantsilised näitajad on väga väärtuslikud, sest need ennustavad tuleviku finantstulemusi paremini

kui lihtsad raportid möödunu kohta. Tulemuskaardi abil jagatakse organisatsiooni visioon ja strateegia mõõdetavateks tegevusteks neljas perspektiivis, milleks on finants-, protsessi-, õppimise- ja arengu- ning kliendiperspektiivid (vt. joonis 1.3). (Kaplan, Norton 2013)



**Joonis 1.3.** Visiooni ja strateegia jagunemine neljaks (autori koostatud).

Finantsperspektiivid näitavad, mida ootavad omanikud või rahastajad. Klientide kaudu saadakse teada, millist toodet või teenust ootavad sise- ja väliskliendid. Sisemised äriprotsessid näitavad, mida tuleks teha paremini, et kõiki vajadusi rahuldada. Õppimise ja arenguperspektiivid vajavad arendamist, et säilitada oma eelised konkurentide ees ehk olla alati üks samm ees. (Kaplan, Norton 2013) Paljud ettevõtted on loonud ka eraldi konkurentsistrateegia, et pidevalt jälgida konkurentide tegevust ning olla ise võimalikult uudsed.

Tasakaalus tulemuskaardi nõrkus seisneb selles, et kaugeltki kõiki mittefinantsilisi näitajaid ei saa numbriliselt selgesti väljendada ning nii on selles süsteemis suur osa eeldustel ja oletustel (Kokk 2014). Kliendi rahulolu sõltub peamiselt kliendi viimasest kogemusest, mis aga ei tähenda, et eelmised kogemused peavad just negatiivsed olema. Siin on oluline osa ka tunnetel, mis inimest antud olukorras valdasid, kui kliendiküsitlust läbi viidi. Seetõttu saab mittefinantsiliste näitajate kaudu enamjaolt subjektiivset informatsiooni.

Hoolimata sellest, millist süsteemi ettevõtte rakendab, kasutavad kõik organisatsioonid oma tulemuste hindamiseks võtmemõõdikuid. Võtmemõõdik (*key performance indicator*) on näitaja, mis peegeldab ettevõtte tegevuse mingi kindla aspekti tulemusi. See on kriitilise edufaktori üks väljendajaid. Tulemusi mõõtvad organisatsioonid panevad paika kindlad kriitilised edufaktorid, mis hõlmavad kõiki strateegilisi eesmärke. (Kaplan 2010: 20-23)

Strateegiast sõltuvalt on võtmemõõdikuid kolme tüüpi (Kaplan 2010: 21-22):

- Protsessi mõõdikud, mida kasutatakse mingi protsessi efektiivsuse hindamiseks, näiteks tellimuse kohaletoimetamise aeg.
- Kulutuste mõõdikud, mis mõõdavad vara ja vahendeid, mida investeeritakse või kasutatakse töötulemuste saavutamiseks, näiteks töötajate koolitamise rahastamine.
- Tootlikkuse mõõdikud, mis mõõdavad finants- ja mittefinantstulemusi, näiteks tulud või uute klientide arv.

Igal ettevõttel on oma kindlad edufaktorid, mida peamiselt jälgitakse ja kõige olulisemateks näitajateks peetakse. Kõige tõhusam oleks erinevaid võtmemõõdikuid kombineerida ning seejärel tulemusi hinnata. Mõne komponendi suurem muutus võib mõjutada ka eraldi teatud näitajat ning seetõttu oleks tõhus aeg-ajalt erinevaid mõõdikuid kontrollida.

### **1.2.2. Suhtarvuanalüüsi olemus**

Tulemuslikkuse mõõtmise süsteemide alla kuuluvad ka 24 suhtarvu, mis käsitlevad vahendite kasutamist, tegevuse tulemuslikkust, rahakäivet, likviidsust, pikaajalist maksevõimet, investeringurentaablust ja turuväärtust. Finantsjuht saab tulemuslikkuse mõõtmise süsteemi rakendamisel ära hoida probleeme ning hinnata ettevõtte tulemuslikkust. (Bragg 2005: 85-86)

Suhtarvuanalüüs annab ettevõtte juhile ülevaate firma olukorrast. Näitajad on abiks konkurentidega võrdlemisel, tehtu analüüsimisel ja tulevase tegevuse planeerimisel. Analüüsi käigus võrreldakse firma suhtarve eelnevate aastate näitajatega,

plaanandmetega, majandusharu keskmistega ning konkurentide andmetega. (Alver, Reinberg 2002: 305) Seega eeldab suhtarvuanalüüs võrdlemist.

Suhtarve liigitatakse sõltuvalt eesmärkidest (Alver, Reinberg 2002: 306):

- rentablussuhtarvud
- likviidsussuhtarvud
- toimimissuhtarvud
- kapitali struktuuri näitajad
- aktsiate väärtusnäitajad

Peamisteks näitajateks on rentablusnäitajad, mis arvutatakse kasumi baasil. Rentabluse üldnäitaja on kasumi ja ressursside suhe, mis näitab tasuvust (Higgins 1989: 37). Nende abil saadakse teada, kui efektiivselt kasutab ettevõtte oma varasid ja kuidas on korraldatud äritegevus. Tähtis on ka see, kui efektiivselt suudab ettevõtte juhtkond teenida kasumit erinevatelt ressurssidelt. Mida kõrgemad on rentablusnäitajad, seda parem.

Müügikäibe puhasrentablus on üks kõige sagedamini kasutatavaid rentablusnäitajaid. Näitaja peegeldab firma hinnakujundust, kulude struktuuri ning tootmise efektiivsust (Alver, Reinberg 2002: 320). See näitab, mitu senti teenis firma müügikäibe igalt dollarilt (eurolt) (Higgins 1989: 39). Müügikäibe puhasrentablus avaldub järgmise valemiga (Alver, Reinberg 2002: 320):

$$(1) \quad \text{müügikäibe puhasrentablus} = \frac{\text{puhaskasum}}{\text{netokäive}}$$

Koguvara puhasrentablus (ROA) näitab, kui palju puhaskasumit teenis iga ettevõttesse paigutatud euro. See kajastab ka juhtimise tõhusust firma vara kasutamisel kasumi genereerimiseks. (Alver, Reinberg 2002: 321) Koguvara puhasrentablus avaldub järgmise valemiga (Alver, Reinberg 2002: 321):

$$(2) \quad \text{koguvara puhasrentablus} = \frac{\text{puhaskasum}}{\text{keskmine koguvara}}$$

Omakapitali puhasrentaablus (ROE) näitab hinnangulist kasumit aktsionäride investeeritud omakapitali ühe dollari (euro) kohta (Higgins 1989: 38). See avaldub järgmise valemiga (Alver, Reinberg 2002: 322):

$$(3) \quad \text{omakapitali puhasrentaablus} = \frac{\text{puhaskasum}}{\text{omakapital}}$$

Teine suhtarvude liigitus on efektiivsuse suhtarvud, mille abil hinnatakse firma varade kasutamise intensiivsust ja efektiivsust müügitulu genereerimisel. Debitoorse võlgnevuse käibevälde ehk raha keskmine laekumisperiood näitab, kui pika maksetähtaja annab firma keskmiselt oma klientidele ja iseloomustab ka klientide maksedistsipliini. (Alver, Reinberg 2002: 313) Antud näitaja kaudu saab teada, kui pika perioodi jooksul päevades võlg laekub (Higgins 1989: 45). Seda saab leida järgmisel moel (Alver, Reinberg 2002: 313):

$$(4) \quad \text{debitoorse võlgnevuse käibevälde} = \frac{\text{keskmine debitoorne võlg}}{\text{müügitulu}} \times 360$$

Varude käibevälde väljendab varude käibekiirust päevades ning näitab, kui pika aja jooksul varud keskmiselt ära müüakse. See avaldub järgmiselt (Alver, Reinberg 2002: 312-313):

$$(5) \quad \text{varude käibevälde} = \frac{360}{\text{käibekordaja}}$$

Koguvara käibekordaja näitab ettevõtte vara kasutamise efektiivsust müügitulu genereerimisel, st kui palju müügitulu saadi iga koguvarasse investeeritud euro kohta. Selle näitaja võimalikult kõrge arvvaartus iseloomustab paremat vara kasutamist. Suhtarvu adekvaatsus sõltub olulisel määral ettevõtte tegevuse spetsiifikast. See avaldub järgmise suhtena (Alver, Reinberg 2002: 315):

$$(6) \quad \text{koguvara käibekordaja} = \frac{\text{müügitulu}}{\text{varad}}$$

Kolmandaks suhtarvude alaliigiks on likviidsussuhtarvud, mis näitavad firma valmidust täita oma võlakohustusi ja seda, kas firmal on piisavalt ressursse maksta kreditoridele



võlg tähtjaks tagasi (Peterson 2000: 118). Maksevõime suhtarvud jagunevad lühi- ja pikaajalisteks. Lühiajalise võlgnevuse kattekordaja ehk maksevõime tase näitab, mitu korda on käibevara kogumaksumus suurem lühiajaliste kohustiste kogusummast (Alver, Reinberg 2002: 309). Kui analüüsi käigus saadud näitaja on väike, võib ettevõttel tekkida raskusi arvete maksmisega. Samas ka liiga suur lühiajalise võla kattekordaja ei ole hea, näidates, et firma on investeerinud liialt oma käibevaradesse, kaotades sellega osa võimalikest tuludest (Raudsepp 1999: 142). Maksevõime tase leitakse järgmise valemiga (Alver, Reinberg 2002: 309):

$$(7) \quad \text{maksevõime tase} = \frac{\text{käibevara}}{\text{lühiajalised kohustused}}$$

Maksevõime kordaja arvutamisel võetakse aluseks ettevõtte likviidsed varad. Selle arvutamisel vaadeldakse tinglikku olukorda: kui firma lõpetaks mingil põhjusel tegevuse, kas ta saaks siis oma lühiajalised kohustised kaetud või mitte. Antud väärtus peaks olema vähemalt 0,9. Maksevõime kordaja saadakse järgmiselt (Alver, Reinberg 2002: 310):

$$(8) \quad \text{maksevõime kordaja} = \frac{\text{käibevara-varud-ettemaksed}}{\text{lühiajalised kohustused}}$$

Maksevalmiduse kordaja ehk likviidsuse kordaja näitab, millise osa oma lühiajalistest kohustustest on firma võimeline kohe tasuma. See näitaja saadakse raha ja lühiajaliste väärtpaberite summa jagamisel lühiajaliste kohustustega. (Raudsepp 1999: 142)

$$(9) \quad \text{Maksevalmiduse kordaja} = \frac{\text{raha} + \text{lühiajalised väärtpaberid}}{\text{lühiajalised kohustused}}$$

Pikaajaline maksevõime suhtarv ehk võlakordaja näitab võõrkapitali osatähtsust kogukapitalis, kust on näha, kui suurel määral on firma vara finantseeritud laenukapitaliga. Võlakordaja saab leida kohustuste jagamisel kogupassivaga. (Alver, Reinberg 2002: 315)

$$(10) \quad \text{Võlakordaja} = \frac{\text{kohustused (lühiajalised+pikaajalised)}}{\text{koguvara}}$$

Kreeditorid eelistaksid näha võlakordajat madalamana, sest siis on nende risk väiksem. Võlakordaja suur väärtus tähendab tavaliselt kõrgemat intressimäära kreditoride täiendava riski eest. Kui võlakordaja ületab teatud suuruse, ei ole firmal üldse võimalik võlgu võtta – kreditorid pole nõus riskima isegi väga kõrge intressimäära puhul. Võlakordaja väärtus sõltub paljudest teguritest, milleks on ka majandusharu teiste ettevõtete vastavad näitajad, laenu saamise võimalused ja tulude stabiilsus. Kreeditorid on huvitatud võlakordaja võimalikult väiksest väärtusest ka seetõttu, et siis on neil lootust rohkem tagasi saada isegi firma võimaliku pankroti puhul. Suure võlakoormuse korral võib müügitulu või debitoorse võla laekumissageduse järsk langus osutuda saatuslikuks ning firma ei saa oma kohustusi tasutud. (Alver, Reinberg 2002: 315-316)

Suhtarvuanalüüs ei too välja põhjusi, miks tulemused on just sellised, ning alati ei ole kerge otsustada, milline näitaja, täpsemalt olukord, on hea ja milline nõrk (Raudsepp 1999: 143). Samas annab see finantsjuhile teadmisi juurde, kuidas edasi liikuda ning milliseid otsuseid vastu võtta. Samuti saab vaadelda suhtarvudel suhet baasaastasse ning võrrelda erinevate aastatega, et näha muudatusi.

### **1.3. Tulemuslikkuse eripärad reisijate transpordi ettevõttes**

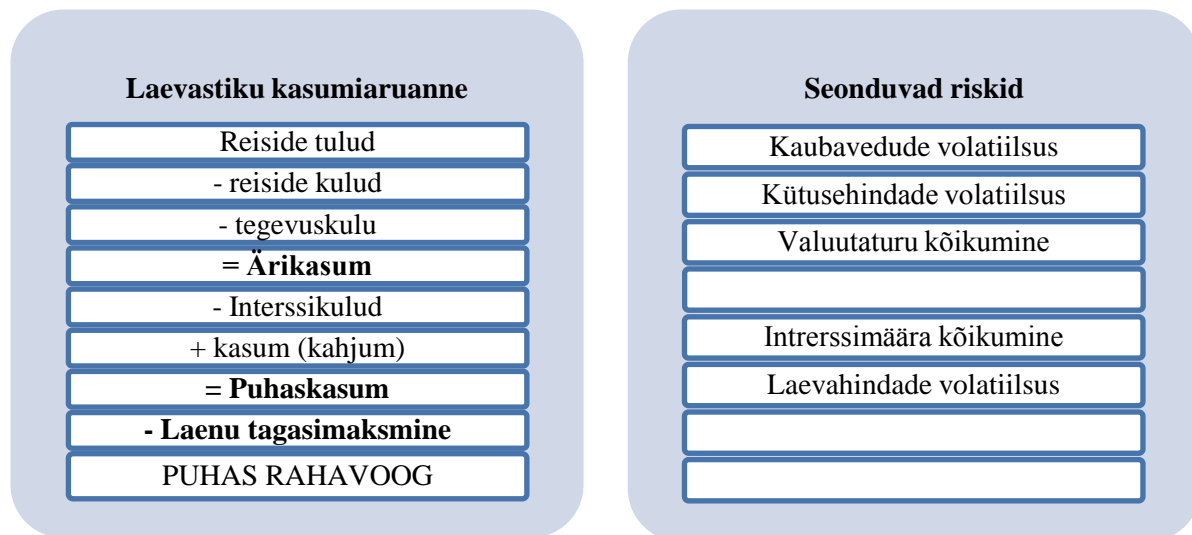
Laevadel on olnud juba tuhandeid aastaid tähtis roll kaupade ja reisijate veol. Tänapäeva laevanduse valdkond omab 90% maailma 5,1 miljardist tonnist rahvusvahelisest kaubandusest (Hauke, Powell 2001: 2768). See tähendab, et laevad on jätkuvalt nii kaupade kui reisijate veol väga olulised. See võib olla tingitud ka sellest, et laevaga annab transportida masinaid ja raskemaid asju, mida tihtipeale lennukitega ei saa. Samuti on laevadega ka palju odavam transportida.

Laevandusettevõtte riskid jagunevad (Varvate 2010: 3):

- 1) tegevusriskid
- 2) omandiriskid
- 3) finantsriskid

Laevandusettevõtte väärtuse määravad suurus, ajastus ja selle eeldatavad riskid. Tegevusriskideks on kõikumised tuludes ja kütusehindades. Omandiriskideks on kõikumised laevade turuväärtuses ja laevade vanametalli väärtuses. Finantsriskideks on

kõikumised intressimäärades ja valuutaturul. Vastaspoole (krediidi) riskideks on tellimusreiside finantssuutlikkus. Alljärgnev joonis 1.4 iseloomustab laevastiku kasumiaruannet ja sellega seonduvaid riske. (Varvate 2010: 3)



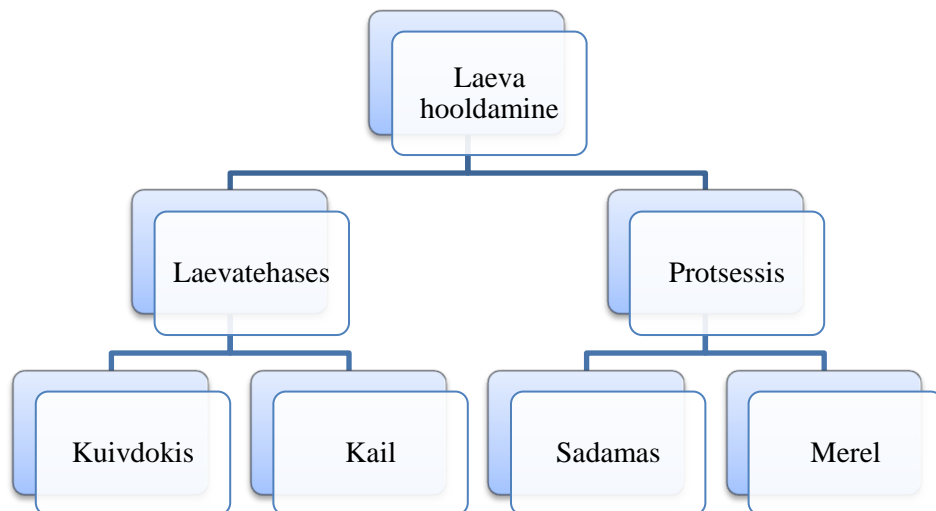
**Joonis 1.4.** Laevastiku kasumiaruanne ja sellega seonduvad riskid (Varvate 2010: 3).

Tööstuse võrdlusuuring hõlbustab laevakompaniil efektiivselt jälgida ja hinnata selle kokkupuudet äri-ja tegevusriskide maandamiseks. Samuti luua laevastiku portfelli põhinedes ettevõtte arusaamadele laevanduse turu väljavaadetega. Tööstuse võrdlusuuring on kasulik, kui sisaldab ettevõtte tellimusreiside ülevaadet, ettevõtte laevastiku portfelli nii turusegmenndis ja suuruse diversifitseerimises, tööhõive strateegiat, keskmist laevastiku vanust ja investeringuid kaasaegsesse mahutavusse, majanduskasvu ja välisfinantseerimist kui ka tööstuse põhialuseid (pakkumist, nõudlust, tellimusraamatut, rahvusvahelise kaubanduse dünaamikat). Tööstuse võrdlusuuringute ja riskijuhtimise koosmõjul on ettevõtte tulemuslikkus efektiivsem, tõhusam ja kiirele kasvule orienteeritud. (Varvate 2010: 20-21) Seetõttu on oluline laevandusettevõttes jälgida peamiseid riske ning vaadata, kuidas need mõjutavad kasumiaruannet.

Meretransport maailmas põhjustab umbes 4% maailma inimtegevusest tingitud CO2 heitkogustest, mille ökoloogiline jalajälg on umbes sama suur kui väike riik. Tulevased eeskirjad heitkoguste ja nende kontrolli kohta teevad omanikel ja haldajatel laevade haldamise üha raskemaks. Lisaks suurendab probleeme kütusehindade kallinemine, mida oli varem harva jälgitud ja mida laevandusanalüütikud olid ennustanud. See on

sundinud laevaomanikke täpsemalt kontrollima laevade tulemuslikkust ja tulemuslikkuse juhtimise parameetreid. (What is ... 2014) Laevandusettevõtted peavad koostama ka keskkonnanalüüsi enda tegevuse kohta näitamaks, kui palju reostatakse õhku ning mida tehakse, et reostust vähendada.

Laevade juures on tähtis kiiruse ja vajaliku võimsuse suhe ühe või mitme laadimise juures, mida mõjutab veel ilm. Laeva omanik teab, et seda kiirust ei saa arvestada igapäevases äritegevuses ning määratleb laeva teenindamise kiiruse, mille puhul võetakse arvesse võimsuse vähenemine ilmu muutuste, merevee tõusude ja laevakere saastumise tõttu. Seega seos laeva kiiruse ja võimsuse vahel annab teada selle tulemuslikkusest. Alternatiivselt võib seda tuletada mootori keskmise kütusekulu kaudu, mis suureneb, kui peab säilitama sama kiiruse takistavates tingimustes, vähendades seejuures võimsust. Laeva tulemuslikkuse juhtimise süsteem on igapäevase tegevuse lahutamatu osa. (What is ... 2014) Pidev kontroll annab ülevaate toimunust ning võimaldab teha järeldusi ka tulevikuks.



**Joonis 1.5.** Laeva hoolduse protsess (Deris, Kutar, Ohta, Omatu 1999: 450).

Jooniselt 1.5 on näha, et laeva hoolduse protsess on seotud igapäevase tööga. Kui laev parajasti merel või sadamas ei ole või vajab hooldust, siis viiakse see kuivdokki parandamiseks või seisma. Laeva hooldamisel säilib selle väärtus ning tulemuslikkus püsib kauem,.

Hoolduse tulemusnäitajad võivad peegeldada protsessi või süsteemi olekut ja see võib näidata seisakuid, kulusid ja jääke, tootlikkuse taset, kvaliteeti ning tööohutuse ja töötervishoiu süsteemi. Lisaks kasutatakse meetodeid, nagu töötajate tulemuslikkus, klientide rahulolu, keskkonna hinnang ja seadmete üldine tõhusus. Standardnäitajateks on eelarve, planeerimine ja ajastamine, hoolduse usaldusväärsus ning tööprotsessi tootlikkus. (Alhouli, Elhag, Kirkham, Ling ... 2014)

Laevaomanikel on üldiselt standardprotseduurid kontrollimaks laeva tulemuslikkust pardal. Üks võimalusi on mõõta iga päev kütusekulu ja päevas läbitud vahemaad. Selliselt on päeva keskmine võimsus ja keskmine kiirus arvutatavad ja tulemust võib kujutada kiiruse ja võimsuse diagrammina, võrreldes uuringu tulemusi. Protseduure tehakse ka täpsemate mõõtmistulemustega pikemate intervallidena, näiteks kord kuus. Kui laev on sõitnud aeglaselt töötava diiselmootoriga, siis võimsust saab mõõta silindri tähiste järgi ja kiirust saab mõõta perioodi jooksul, näiteks ühe tunni jooksul konstantse võimsusega konstantsel kursil. Selline tulemus võib olla täpsem kui päevane vaatlus. Muud tegurid, mis mõjutavad laeva jõudlust, on eelnõud, temperatuur ja soolsus ning ilmastikutingimused ja lainete tugevus. (What is ... 2014) Väga oluline on, et jälgitaks pidevalt ka ilmastikutingimusi ning osataks tormisituatsioonis kiirelt reageerida. Iga vale otsus võib ohustada reisivaid inimesi.

Laevanduse üks liidreid Maersk Line säästab ligi 90 miljonit dollarit energiakuludelt kolme aasta kohta, mõõtes laevade tulemuslikkust. Maersk väidab, et jälgides peamiseid tulemuslikkuse näitajad, on suurenenud laevastiku jõuseadmete tõhusus ja säästetud 160 000 tonni kütust, mille kokkuhoid on 9 miljonit dollarit alates 2009. aastast. See näitaja ei sisalda muude energiaallikate kokkuhoidu, näiteks põhiliste koormuste vähendamist. (Performance Measurement ... 2014)

Ettevõtte põhimõte on, et kui midagi ei saa mõõta, siis ei saa seda ka kontrollida. Kui seda ei saa kontrollida, siis ei saa seda täiendada. 2012. aastal sisaldas Maerski laevanduse tulemuslikkuse süsteemi tulemuskaart nelja mõõdetavat indikaatorit, milleks olid energia, ohutus, igapäevased jooksvad kulud ja koostöö. (Performance Measurement ... 2014) Juhtiva laevandusettevõtte järgi võib näha, et peamist rõhku pööratakse neljale komponendile, mis kõik omakorda teineteist täiendavad. Ilma pideva kontrollita ei saakski laevandusettevõtted eksisteerida, sest tuleb tähelepanu pöörata nii

ohutusele ja keskkonnale kui ka tuludele ja kuludele. Üks vale eksimusi võib kahjustada ettevõtte mainet ja viia pankrotini. Samuti võib põhjustada õnnetusi, millel on suured kahjud inimestele. Laevaõnnetused põhjustavad sageli ka suuri kahjusid keskkonnale, sest tekkiv reostus hävitab sealset elukeskkonda. Laevandusettevõtte juhtides on vajalik pöörata tähelepanu väga paljudele mõõdikutele ning näitajatele, et opereerida kogu süsteemi nii maismaal kui merel. Süsteem peab toimima väga läbimõeldult ning juhid peavad pidevalt olema toiminuga kursis, et seda pidevalt täiendada.

## **2. TULEMUSLIKKUSE HINDAMINE JA JUHTIMINE ETTEVÖTTES AS TALLINK GRUPP**

### **2.1. AS-i Tallink Grupp iseloomustus**

AS Tallink Grupp koos oma tütaretevõtetega (edaspidi „kontsern“) on Euroopa juhtiv laevandusettevõtte, mis pakub kõrgetasemelisi minikruiisi- ja reisijateveeteenuseid Läänemerele. Samuti on kontsern üheks juhtivaks ro-ro kaubaveeteenuste pakkujaks kontserni poolt opereeritavatel liinidel. Kontserni struktuuri kuulub 45 äriühingut. Kõik tütaretevõtted kuuluvad 100%-liselt AS-ile Tallink Grupp (vt. Lisa 1). Kontsern omab ka 34% AS-ist Tallink Takso. (AS Tallink Grupp konsolideeritud ... 2012)

AS Tallink Grupp pakub oma teenuseid kaubamärkide Tallink ja Silja Line all mitmetel laevaliinidel Soome ja Rootsi, Eesti ja Soome, Eesti ja Rootsi ning Läti ja Rootsi vahel. Laevastikus on 19 alust: kruiisilaevad, kiired ro-pax laevad ja ro-ro kaubalaevad. Lisaks opereerib kontsern Tallinnas nelja ja Riias ühte hotelli. (AS Tallink Grupp konsolideeritud ... 2012) Vaadates ettevõtte suurust, siis võib öelda, et Tallink on üks Baltimaade suurimaid ettevõtteid. Reisisid Tallinkiga, korraldatakse ära nii laeva- ja taksosõit kui ka hotellimajutus.

Kontserni visiooniks on olla turuliider Euroopas, pakkudes tiptasemel puhkuse- ja ärireise ning mereveeteenuseid. Kontserni strateegia näeb ette maksimaalse kliendirahulolu saavutamist, mahtude suurendamist ja turupositsiooni tugevdamist regioonis, eri klientidele mitmekesiste kvaliteetteenuste pakkumist ning uute kasvuvõimaluste väljaarendamist ja optimaalse laenukoormuse saavutamist, mis võimaldaks hakata maksma dividende. (AS Tallink Grupp konsolideeritud ... 2012)

Kontserni peamisteks konkurentsieelisteks on tänapäevane laevastik, lai liinivalik, suur turuosa, tugevad kaubamärgid ning vastavus rangetele ohutus-, turvalisuse ja

keskkonnanõuetele (AS Tallink Grupp konsolideeritud ... 2012). Laevandusettevõtetes on need komponendid väga tähtsad ning kui neid jälgida, siis viivad need eduni.

AS-i Tallink Grupp peatahelepanu on pööratud põhitegevusele, et strateegia kohaselt jätkuvalt kasvatada müügitulu ja kasumlikkust. Seatud sihte aitavad saavutada investeeringud elektrooniliste müügikanalite edasiarendamisse, tõhusam kliendisuhete haldamine ja dünaamiline hinnastamine. (AS Tallink Grupp konsolideeritud ... 2012)

Mitmesugused riskid võivad kontserni äritegevust, finantsseisundit ja majandustulemusi oluliselt mõjutada. Ettevõtet võivad kahjustada ka seni teadmata olnud riskid ja asjaolud, mida praegu peetakse ebatõenäolisteks. Riskiteguriteks on õnnetused, katastroofid, makromajanduslik areng, õigusaktide muudatused, suhted ametiühingutega, kütusehindade ja intressimäärade tõus ning turu- ja kliendikäitumised.

## 2.2. AS-i Tallink Grupp tulemusnäitajate analüüs

AS-is Tallink Grupp pööratakse enam rõhku müügitulu puhasrentaablusele, varade puhasrentaablusele, omakapitali puhasrentaablusele, koguvara käibekordajale ja EBITDA-le (kasumile enne intresse, makse, materiaalse ja immateriaalse põhivara kulumit) (Hunt ... 2013). Need on finantsilised tulemusnäitajad.

**Tabel 2.1.** AS-i Tallink Grupp finantsnäitajad 2007.–2012. aastal (miljonites eurodes).

Miljon EUR	2007/2008	2008/2009	2009/2010	2011	2012
	sept-aug	sept-aug	sept-aug	jaan-dets	jaan-dets
müügitulu (neto)	786	792	814	908	944
kogukasum	164	165	168	193	201
EBITDA	126	133	145	163	166
kasum (neto)	20	-8	22	38	56
kulum	62	70	73	71	71
investeeringud	271	163	6	9	9
koguvara	1898	1947	1871	1800	1741
kohustused	1247	1305	1204	1094	981
omakapital	651	643	668	705	761
laevastiku väärtus	1789	1716	1651	1570	1510

Allikas: (AS Tallink Group Yearbook 2012); autori koostatud.



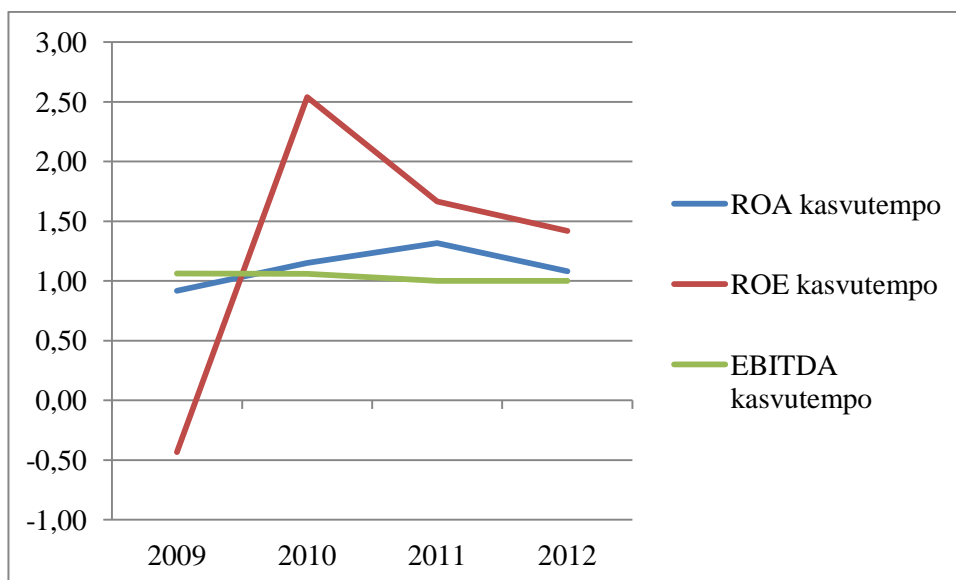
**Tabel 2.2.** AS-i Tallink Grupp suhtearvude analüüs 2007. – 2012. aastal protsentides.

müügitulu puhasrentaablus	21%	21%	21%	21%	21%
varade puhasrentaablus (ROA)	3,6%	3,3%	3,8%	5,0%	5,4%
omakapitali puhasrentaablus (ROE)	3%	-1,3%	3,3%	5,5%	7,8%
koguvara käibekordaja	41%	41%	44%	50%	54%
EBITDA marginaal	16%	17%	18%	18%	18%

Allikas: (AS Tallink Group Yearbook 2012); autori arvutused

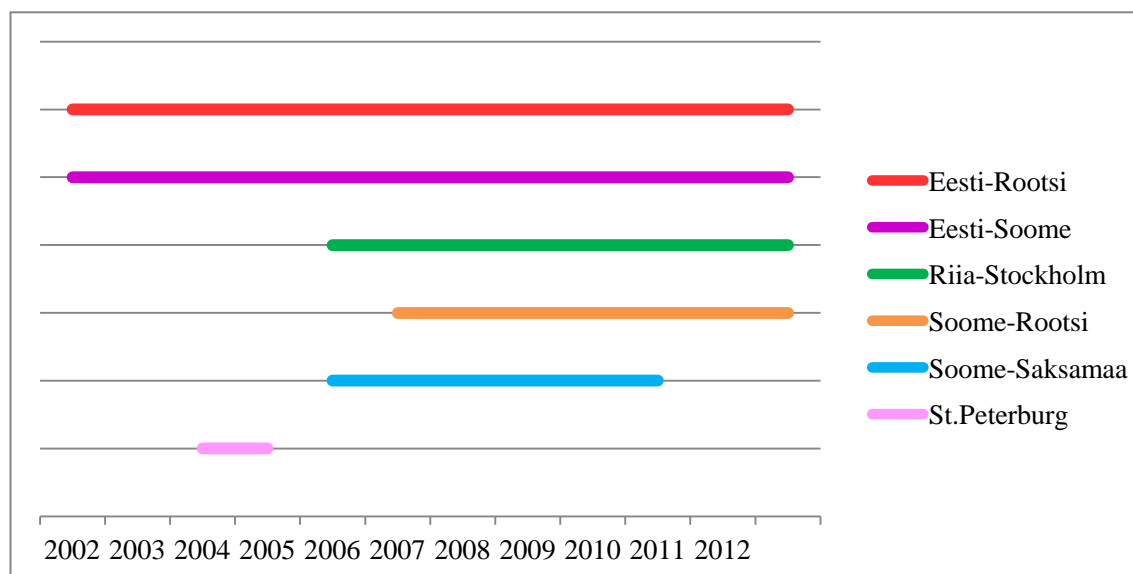
Tabelist 2.2 selgub, et müügitulu puhasrentaablus on aastate jooksul olnud muutumatu. Varade puhasrentaablusest saab teada, et viimasel kahel aastal on ettevõtte tõhusus firma vara kasutamisel kasumi teenimiseks tõusnud ning iga ettevõttesse paigutatud euro teenis 2012. aastal 5,4% puhaskasumit. Omakapitali puhasrentaablus näitab, et firma efektiivsus omanike rikkuse suurendamisel on viimastel aastatel kõvasti tõusnud. 2012. aastal on aktsionäride investeeritud euro omakapital tõstnud kasumit 7,8%. Koguvara käibekordaja on olnud aastate jooksul suhteliselt stabiilne, kuid viimasel aastal on näha, et iga koguvarasse investeeritud euro kohta saadi 54% müügitulu. Näitaja on piisavalt kõrge, et teha järeldus, et vara on kasutatud otstarbekalt. EBITDA marginaal näitab, et tase on viimastel aastatel tõusnud, mis tähendab, et ettevõtte kasumiprotsent reaalsest majandustegevusest on tõusnud.

Alljärgneval joonisel 2.1 on toodud ära kasvutempo. Kui saadud arv on suurem kui 1, siis on tegemist kasvutempoga. Kui aga kasvutempo on väiksem kui 1, siis on väärtus vähenenud ja tegemist on kahaneva kasvutempoga. Varade puhasrentaabluse (ROA) kasvutempo on enamjaolt olnud kasvutempoga, sest arv on üle ühe. Ainult 2009. aastal oli tegemist kahaneva kasvutempoga. Omakapitali puhasrentaabluse (ROE) kasvutempo on olnud väga muutlik. 2009. aastal oli kasvutempo lausa miinustes, kuid alates 2010. aastast on omakapitali kasvutempo kasvanud. EBITDA kasvutempo on aastatel 2009–2012 olnud ainult kasvav, kuid jäänud pigem 1 lähedusse. Alates 2010. aastast on AS-i Tallink Grupp näitajad olnud positiivsed ning kasvavad.



**Joonis 2.1.** AS-i Tallink Grupp kasvutempo aastatel 2009–2012 (autori koostatud).

Alljärgnevalt jooniselt 2.2 on näha, et alates 2002. aastast kuni praeguseni on käigus olnud Eesti-Rootsi ja Eesti-Soome laevaliinid. Aastatel 2004 ja 2005 oli käigus ka St. Peterburgi laevaliin, kuid see ei tasunud end ära ning laevaliini tegevus lõpetati. Aastal 2006 lisandusid valikusse veel Riia-Stockholmi liin, mis on käigus tänaseni, ning Soome-Saksamaa liin, mis oli käigus ainult aastani 2011, misjärel ka selle laevaliini tegevus lõpetati. Alates aastast 2007 opereerib AS Tallink Grupp Soome-Rootsi laevaliinidel.

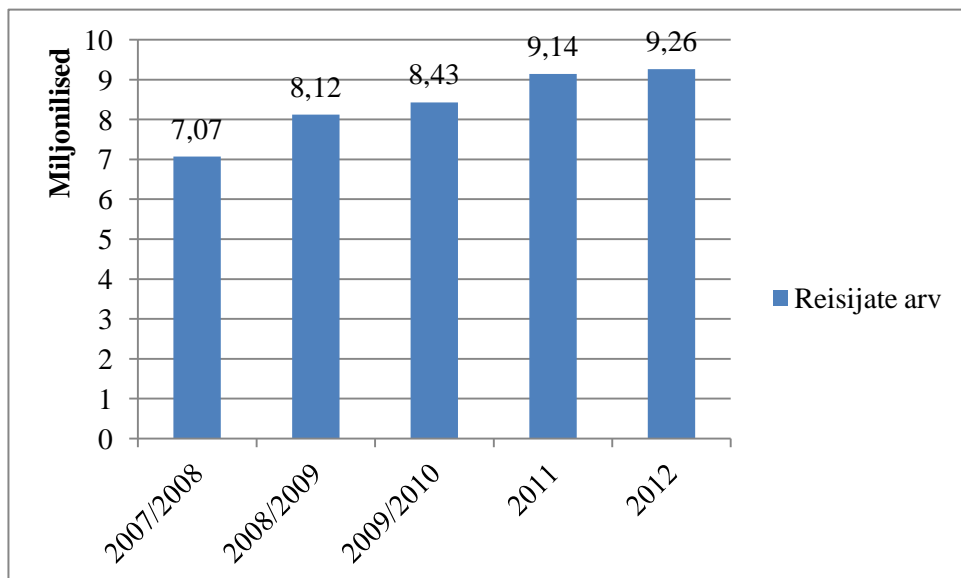


**Joonis 2.2.** AS-i Tallink Grupp laevaliinid 2002.–2012. aastal (autori koostatud).

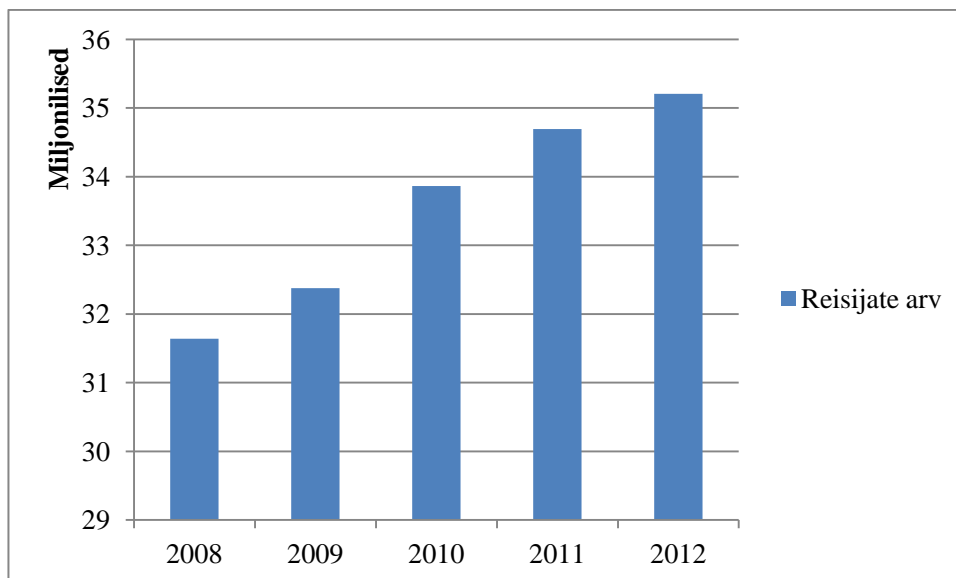
Laevaliinide lisandumise aastal 2006 tingis see, AS Tallink Grupp ja Sea Containers Ltd sõlmisid 11.06.2006. a lepingu, mille kohaselt Sea Containers müüs Tallinkile oma Läänemere laevandustegevust koondava tütarettevõtja Silja Oy Ab. Tehing hõlmas kaheksast Sea Containersi poolt müüki pandud laevast kuut: Stockholm-Helsingi liinil sõitvad Symphony ja Serenade ning Stockholmi-Turu liinil opereeritavad Europa, Festival, SeaWind ja Skywind, nende töötajaskonda, teenindusvahendeid ja Silja kaubamärki. (Roose ... 2014)

AS Tallink Grupp hindab peamiselt reisijate arvu, piletitulu reisija kohta, pardamüüki reisija kohta, liinimeetrite või kaubaveoühikute arvu, kaubaveo tulu ühiku kohta, kütusekulu reisi kohta, pardamüüki teenindava personali (täistööajaga töötaja) kohta ja personali kulu suhet pardamüüki (Hunt ... 2013). Nende hindamiskriteeriumite kaudu saab hea ülevaate nii reisijate- kui kaubaveo kohta.

Alljärgnevalt jooniselt 2.3 selgub, et iga aastaga on reisijate arv suurenenud. Ka majanduskriisi ajal oli reisijate arv 7 miljonit inimest aastas. 2012. aastal oli reisijaid üle 9 miljoni. Võttes arvesse, et Eestis elab 1,4 milj. inimest, Lätis 2,4 miljonit, Soomes 5,2 miljonit ja Rootsis 9,3 miljonit inimest, siis võib öelda, et reisijate arvu tulemus on potentsiaalseid sihtrühmi ja konkurente arvestades vägagi positiivne ning tulemusrikas.

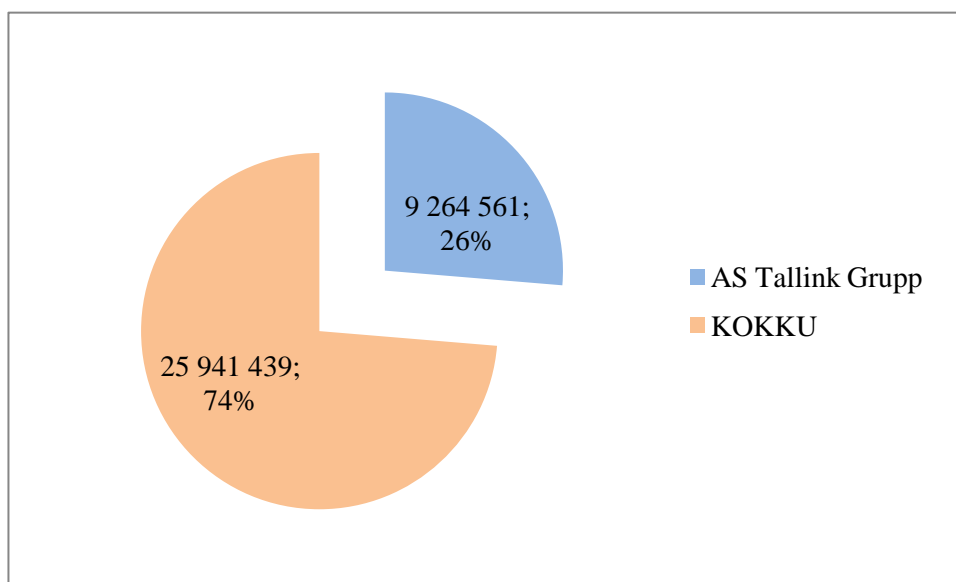


**Joonis 2.3.** AS-i Tallink Grupp reisijate arv 2007.–2012. aastal miljonites eurodes (autori koostatud).



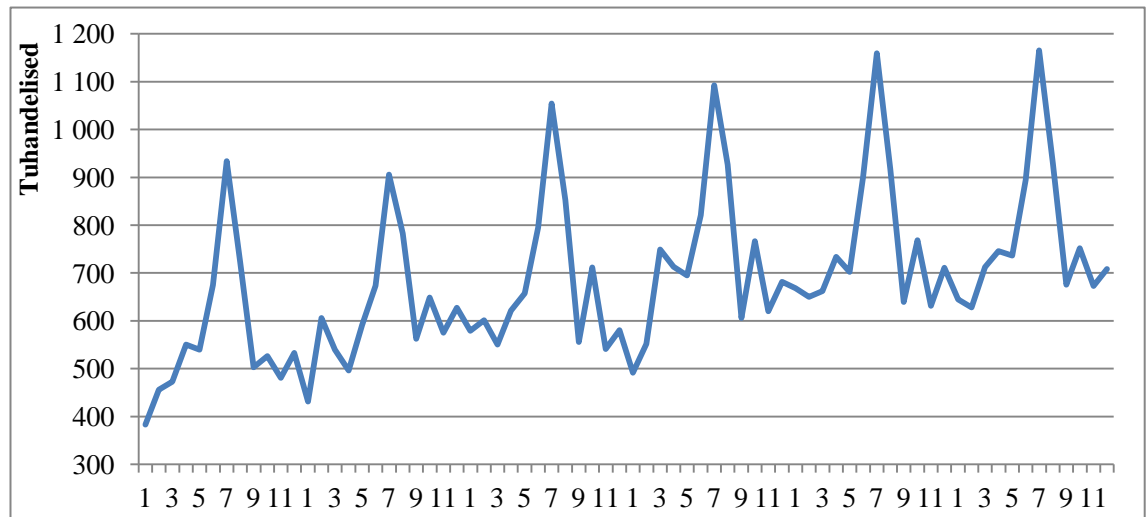
**Joonis 2.4.** Reisijate saabumise arv kokku Tallinna, Stockholmi, Mariehamni, Helsinki, Riga ja Turku sadamate järgi 2008.– 2012. aastal (Eurostat; autori koostatud).

Jooniselt 2.4 on näha, et reisijate vedu Läänemeresel on ulatuslik ning sadamatesse jõuab kümneid miljoneid inimesi, millest võib järeldada, et meretransport on odavam kui õhuliiklus ning kindlasti ka kasulikum, kui soovitakse koos autoga üle mere saada.



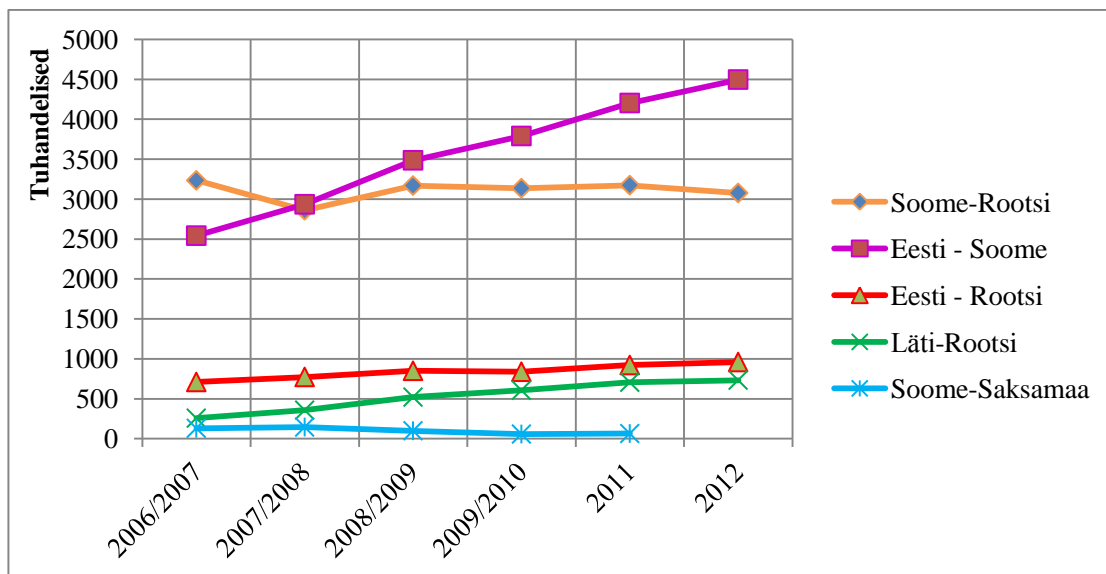
**Joonis 2.5.** AS-i Tallink Grupp reisijate arvu osakaal reisijate saabumistega kokku 2012. aastal (autori koostatud).

Joonis 2.5 iseloomustab reisijate arvu osakaalu, kes kasutavad Tallinki laevateenused. Tallinki reisijate arv moodustab 26% teistest meretranspordi ettevõtete reisijate arvust, mis on kokkuvõttes  $\frac{1}{4}$  kogusummast.



**Joonis 2.6.** AS-i Tallink Grupp reisijate arv kuude lõikes aastatel 2007-2012, tuhandelistes (autori koostatud).

Joonisel 2.6 on välja toodud reisijate arv kuude lõikes aastatel 2007–2012, millest võib samuti näha, et iga aastaga on toimunud ka kuude lõikes reisijate arvu kasv. Kõige suurem reisijate arv igal aastal on olnud juulikuus, mil viimastel aastatel on Tallinkiga reisinud üle miljoni inimese kuus. Samuti on näitajad ka kõrgemad juunis ning augustis, mille põhjal võib öelda, et Tallinki jaoks on suvi tipphooaeg, sest siis reisib kõige rohkem inimesi. Kõige madalamad reisijate arvud jäävad septembrist kuni veebruarini, mil reisib keskmiselt 500 000 – 700 000 inimest kuus. Viimastel aastatel on Tallink suutnud suurendada detsembrikuu reisijate arvu üle 700 000 inimese.

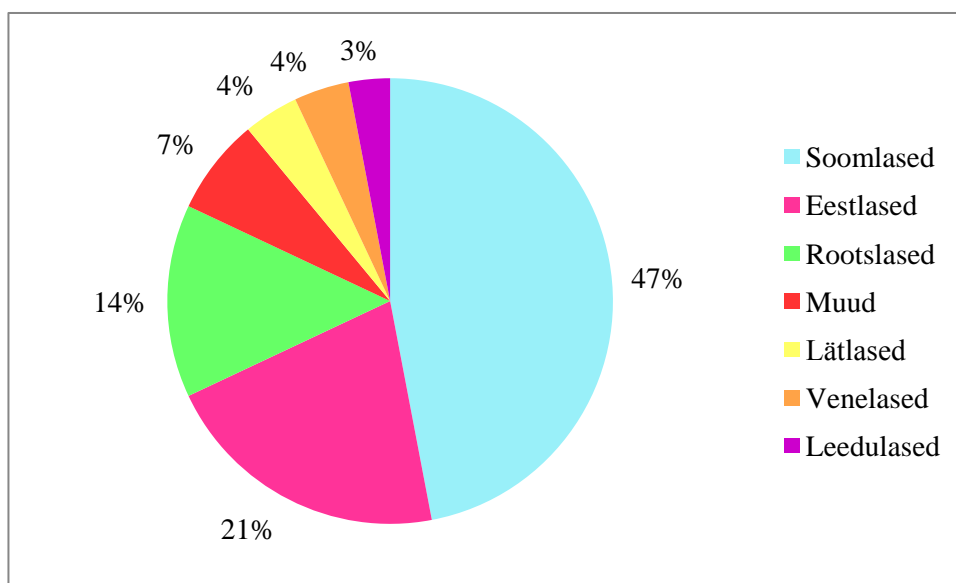


**Joonis 2.7.** AS-i Tallink Grupp liinide täituvus reisijatega aastatel 2007–2012, tuhandelistes (autori koostatud).

AS Tallink Grupp alustas võimsamalt aastast 2006, kus liituti Silja Line'iga ja lisati kaks uut liini: Läti-Rootsi ja Soome-Saksamaa. 2007. aastal lisandus Soome-Rootsi liin. Kui võrrelda liinide täituvust reisijatega aastate lõikes (vt. joonis 2.7), siis on näha, et kõige populaarsem laevaliin on Eesti-Soome, mis on viimastel aastatel jõudsalt arenenud, teenindades üle 4 miljoni reisija aastas. Reisijate arvu on kindlasti suurendanud ka järjest populaarsemaks muutunud eestlaste tööle asumine Soomes, mistõttu käiakse palju üle lahe. Samuti oli tark otsus osta Silja Line, sest Soome-Rootsi laevaliin on samuti väga populaarne ning püsib aegreas 3 miljoni reisija läheduses.

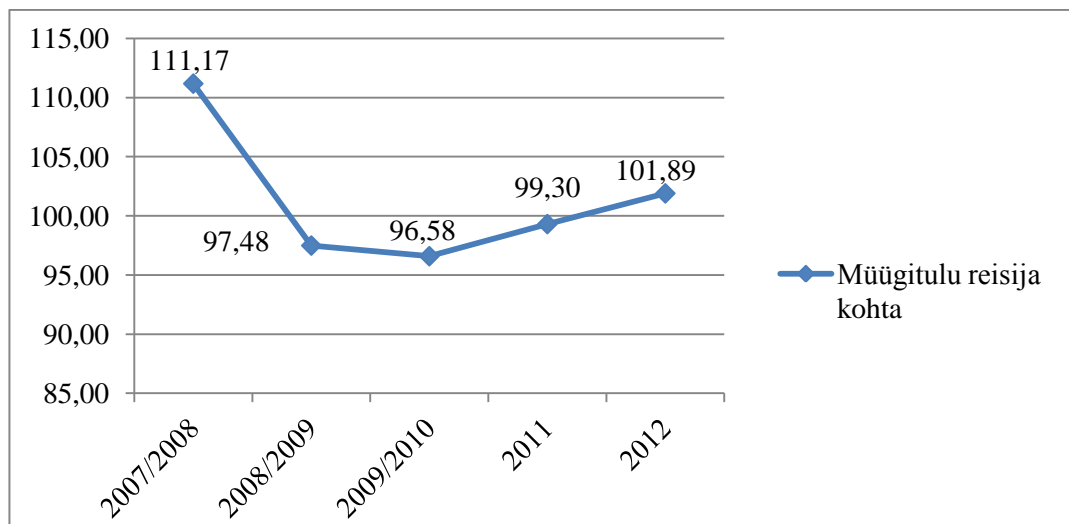
Eesti-Rootsi liini täituvus jääb aastas umbes miljoni reisija lähedusse, mis on samuti hea näitaja, sest tegemist on siiski kruisiga, mida kasutakse enamjaolt Rootsi või Eesti külastamiseks ja puhkuse veetmiseks. Läti-Rootsi laevaliin on osutunud samuti üsna populaarseks, sest reisijate arv on iga aastaga tõusnud ning püsinud 500 000-700 000 reisija läheduses. Tegemist on ka üsna uue liiniga ning see annab ka lätlastele võimaluse sõita Rootsi ja rootslastel väisata Lätit. Soome-Saksamaa laevaliin pandi käiku 2006. aastal ning 2011. aasta sügisel opereerimine lõpetati, sest ka tulemustest on näha, et kui algusaastatel oli reisihuvilisi 100 000 ringis, siis iga aastaga reisijate arv aina vähenes, langedes lõpuks 60 000-ni. Kuna teekond on pikk ning laev suur, siis on loogiline, et vähese huvi korral ei tasu reis ennast ära.

Aastaks 2012 on Tallink hõivanud 100% liinid Riia-Stockholm ja Tallinn-Stockholm. Samuti omab ta koos Viking Line'iga 50% turuosa Helsinki-Stockholm ja Turku-Stockholm liinidel. Tallinn-Helsinki liinil on peale Viking Line'i veel lisaks neli konkurenti, kuid aastast 2012. omab Tallink ka sellest liinist peaaegu 60% turuosa. (AS Tallink Group Yearbook 2012)



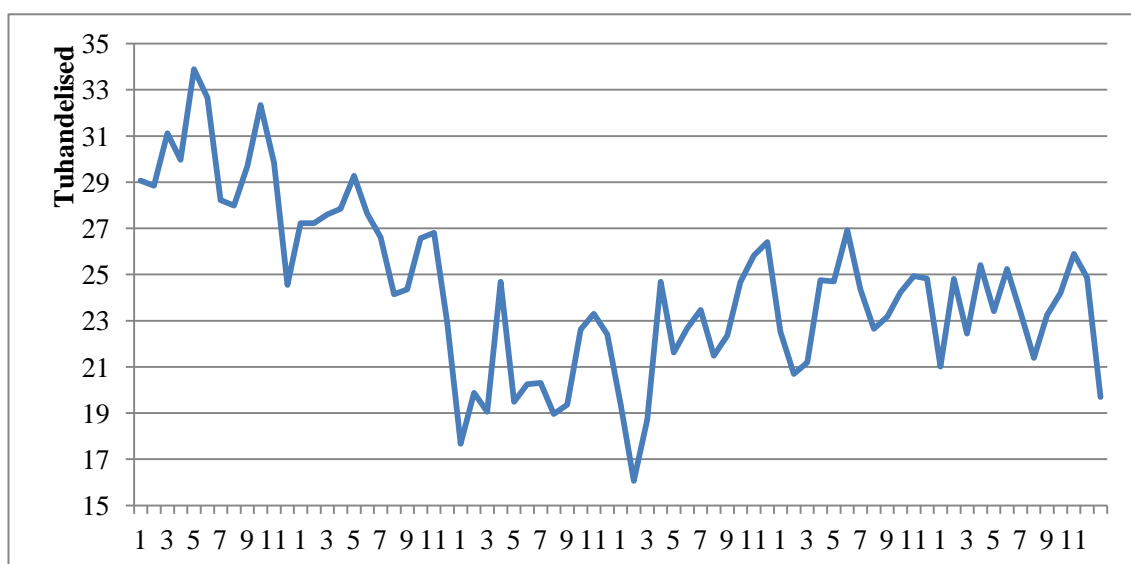
**Joonis 2.8.** Reisijate jagunemine rahvuse järgi 2012. aastal protsentides (autori koostatud).

Kui vaadata joonist 2.8, siis selgub, et 2012. aastal moodustasid peaaegu poole reisijate arvust soomlased. Eestlased moodustasid peaaegu  $\frac{1}{4}$  reisijate arvust ehk 2012. aastal reisis Tallinkiga peaaegu 2 miljonit eestlast, mis on rohkem kui Eesti rahvastik kokku. Rootslased moodustasid ainult 14% reisijate arvust ning nendele järgnesid muud rahvused, lätlased ning venelased.



**Joonis 2.9.** AS-i Tallink Grupp müügitulud reisija kohta aastatel 2007–2012 eurodes (autori koostatud).

AS-i Tallink Grupp müügitulud reisija kohta jäävad aastas 100 euro lähedusse (vt. joonis 2.9). 2007. aastal oli müügitulu reisija kohta 111 eurot, kuid seejärel langes 97 euroni. Viimastel aastatel on see jälle tõusma hakanud ning 2012. aastaks oli müügituluks reisija kohta 102 eurot. Suhe näitab ilmekalt, kui aktiivselt peaks töötama turundus, sest alguses oli tõenäoline, et inimeste arvu kasvuga müügitulu inimese kohta langeb, kuid see on hoopis iga aastaga tõusnud.

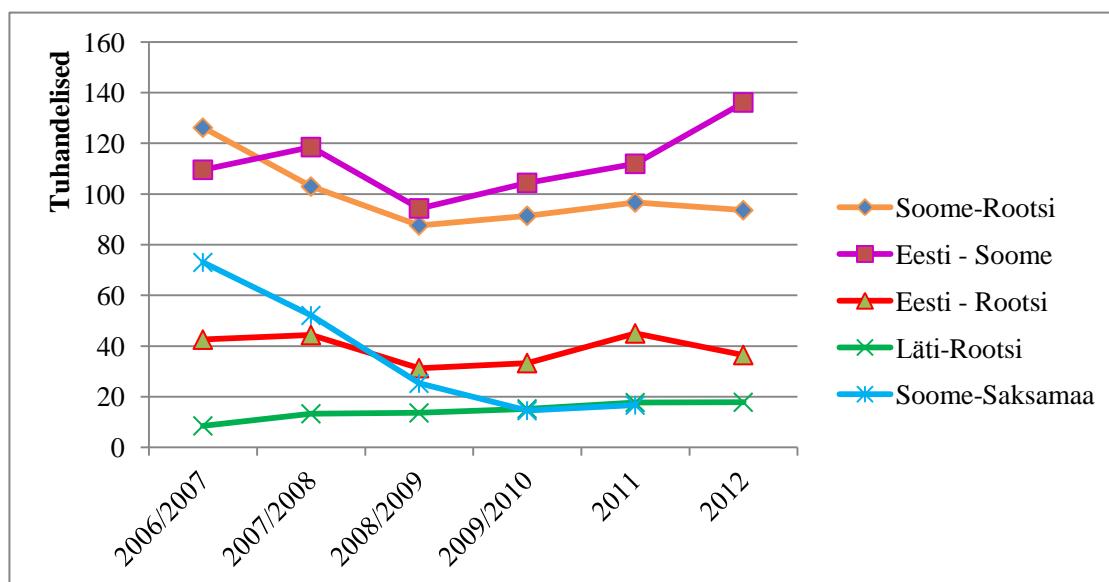


**Joonis 2.10.** AS-is Tallink Grupp veetavate kaupade arv kuude lõikes aastatel 2007-2012 kaubaveo ühikutes, tuhandelistes (autori koostatud).



AS-i Tallink Grupp teiseks segmendiks peale reisijate veo on veel kaupade vedu. Joonis 2.10 iseloomustab veetavate kaupade arvu kuude lõikes aastatel 2007–2012. Kaupade arv on nii kuude kui aastate lõikes vägagi kõikum. 2007. aastal veeti kaupu kõige rohkem ning pärast seda hakkas nende arv langema. Kõige vähem veeti kaupu aastal 2009, mil kaubavedu jäi 17 000 kaubaühiku juurde. Kaupade veo hooajad on peamiselt sügis ja kevad. Kokkuvõttes on kuude lõikes aastatel 2007–2012 jäänud kaubaveo ühikud 20 000–30 000 juurde.

Alljärgnev joonis 2.11 iseloomustab veetava kauba ühikuid liinide lõikes aastatel 2007–2012. Kõige suurem kaubavedu toimub Eesti-Soome liinil, see on viimastel aastatel tõusnud 1,3 miljoni kaubaühikuni. Soome-Rootsi liinil toimub samuti suur kaubavedu, kuid trend on üsnagi stabiilne ning jääb aastate lõikes peaaegu miljoni kaubaühiku juurde. Eesti-Rootsi liin on aegreas samuti stabiilne olnud ning jääb 40 000 kaubaühiku juurde aastas. Läti-Rootsi liin on olnud aegreas kasvav ning tõusnud viimastel aastatel 17 000 kaubaühikuni. Soome-Saksamaa liin oli algusaastatel väga suure kaubamahutavusega – 72 999 kaubaühikut aastas. Iga aastaga toimus suur langus ning kui aastaks 2011 saavutas liin 16 000 kaubaühiku taseme, siis otsustati laevaliini opereerimine lõpetada.

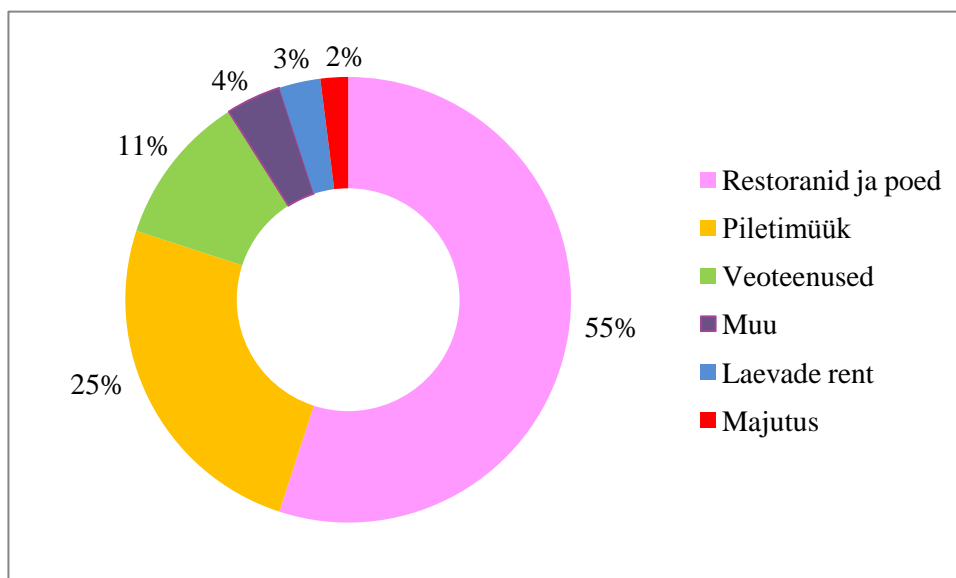


**Joonis 2.11.** AS-i Tallink Grupp liinide täituvus kaubaveo ühikutega aastatel 2007–2012 kaubaveo ühikutes, tuhandelistes (autori koostatud).

Aastal 2012 viidi läbi uuring, millest on näha, et AS-i Tallink Grupp positsioon maailmas on üpris heal tasemel. Kui vaadata laevavedu brutotonnides, siis on Tallink 512 078 brutotonniga pärast Stena Line'i 752 081 brutotoni ja Grimaldi Lines'i 740 934 brutotoni 3. kohal. Voodikohtade arvu järgi on Tallink 1.kohal 24 262 voodikohaga, talle järgnevad Stena Line 16 502 voodikoha ja Viking Line 15 252 voodikohaga. Tulude võrdluses oli Tallink samuti 3. kohal 908 miljoni euroga. Teda edestasid DFDS Group 1561 miljoni euro ja Stena Line 1084 miljoni euroga. (Corporate ... 2013)

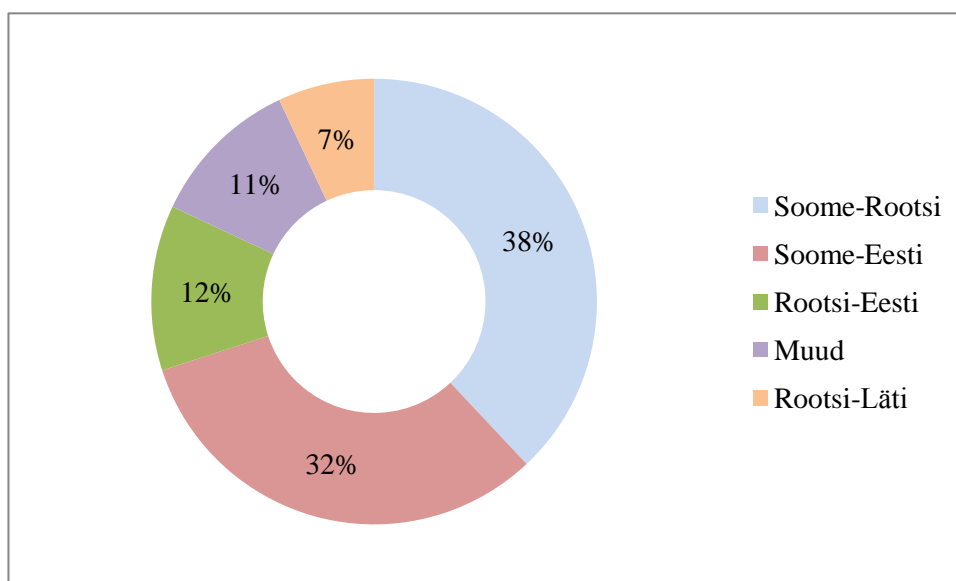
2011. aasta maailma tollimaksuvabade ja reiside jaekaupluste uuringust selgub, et Tallink jääb - ainsana laeva- ja sadamapoodidest - müügiga alla 500 miljoni dollari 9. kohale. Kõik teised 16 uuritavat on lennujaamade poed. (Corporate ... 2013) See on maailma mastaabis ikka väga hea tulemus, kui mõelda, et enamik reisijaid on Eestist, Soomest, Lätist või Rootsist ning võrdluses on Tallinki kõrval Pariisi, Pekingi ja Amsterdami lennujaamade poed, kust reisib läbi miljoneid inimesi.

AS-i Tallink Grupp müügitulud saab jaotada struktuuri järgi kuueks: restoranid ja poed, veoteenused, piletimüük, majutus, rentimine ja muu. 2012. aastal jagunevad need selliselt:



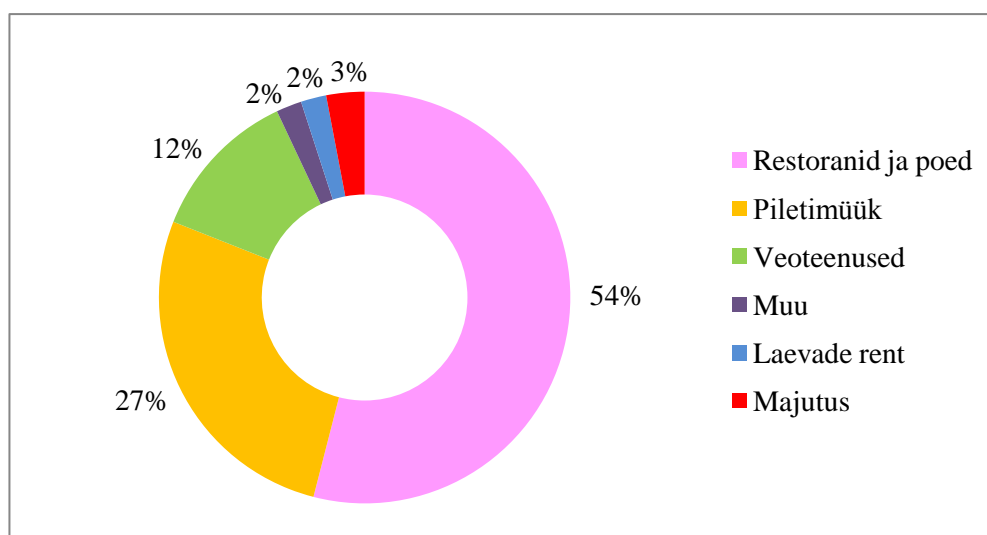
**Joonis 2.12.** AS-i Tallink Grupp müügitulude jaotus struktuuri järgi 2012. aastal protsentides (autori koostatud).

Müügitulud saab jaotada ka liinide järgi ehk Soome-Eesti, Soome-Rootsi, Rootsi-Läti, Rootsi-Eesti ja muud. Liinide järgi jaotuvad tulud 2012. aastal järgmiselt:

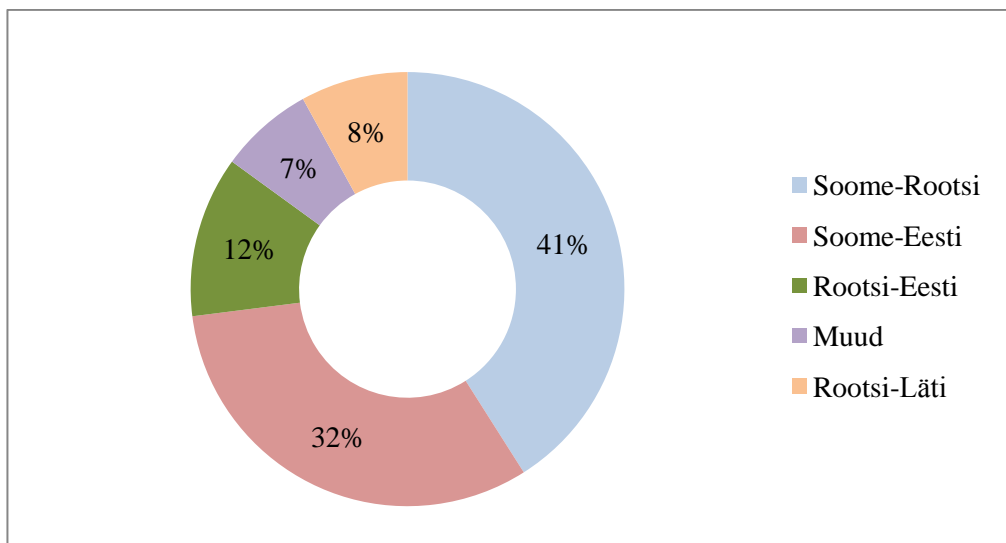


**Joonis 2.13.** AS-i Tallink Grupp müügitulud liinide järgi 2012. aastal protsentides (autori koostatud).

Jooniselt 2.12 on näha, et üle poole müügitulust moodustavad restoranid ja poed ning  $\frac{1}{4}$  moodustab piletimüük. Jooniselt 2.13 selgub, et 38% sellest müügitulust tuleb Soome-Rootsi liinilt ja 32% Soome-Eesti liinilt.



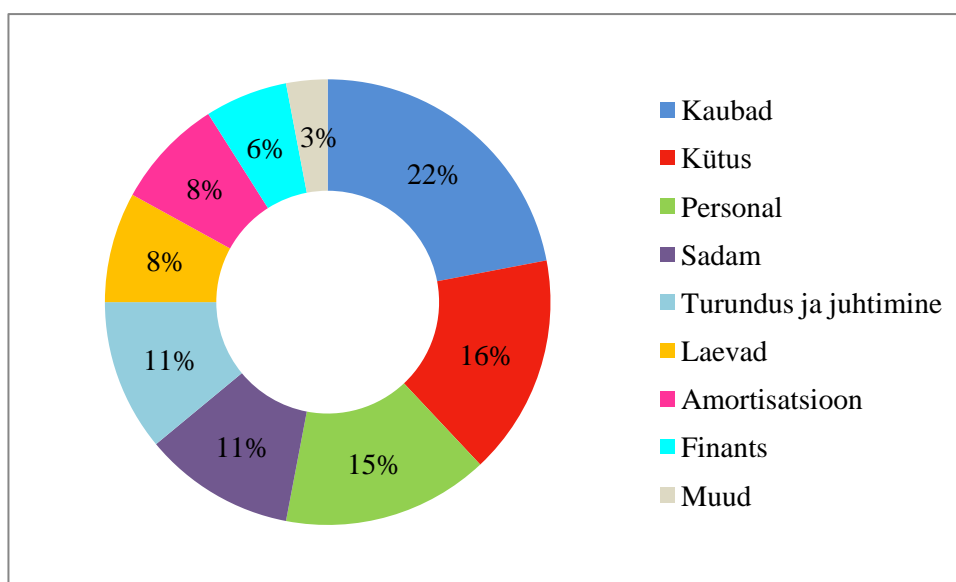
**Joonis 2.14.** AS-i Tallink Grupp müügitulude jaotus struktuuri järgi 2011. aastal protsentides (autori koostatud).



**Joonis 2.15.** AS-i Tallink Grupp müügitulud liinide järgi 2011. aastal protsentides (autori koostatud).

Kui võrrelda eelnevaid jooniseid (vt. jooniseid 2.12 ja 2.14 ning 2.13 ja 2.15) müügitulude kohta, siis on näha, et erilisi muutusi aastaga toimunud ei ole. Kõikumised on mõne protsendi juures.

Laevandusettevõtetel on kuluallikaid palju, kuid peamised kulud saab 2012. aastal jaotada järgmiselt:



**Joonis 2.16.** AS-i Tallink Grupp kulude jaotus 2012. aastal protsentides (autori koostatud).

AS-i Tallink Gruppi kulud 2012. aastal olid 893 137 eurot. Joonise 2.15 järgi saab väita, et peamised kulud tekivad Tallinkil kaupade ostmisel, mis moodustab 22% kuludest. Samuti läheb suur osa kütuse ja personalikulude peale, mis on loogiline, sest laevade kütusekulu on suur ning personali on vaja erinevatel laevadel. Edasised kuluallikad 11%-ga on sadama- ja turundus- ja juhtimiskulud, mis kuluvad sadamamaksude ning juhtkonna peale. Veel on firmal vaja katta laevade amortisatsioonikulud (hooldus, remont), finants- ja muud kulud.

**Tabel 2.3.** Riskide tabel ettevõttes AS Tallink Grupp.

Nr	Valdkond	Riski kirjeldus	Tõenäosus	Olulisus	Kahju kirjeldus	Hind
1	füüsiline	laevaõnnetus	1	5	Reisijate ja laevapere võimalik uppumine	6
2	finants	kütusehinna tõus	5	5	kulude suurenemine	25
3	finants	tööjõu kallinemine	4	3	kulude suurenemine	12
4	teenused	seadusandluse muutumine tulumaksuvabadele kaupadele	2	5	reisijate vähenemine, tulude vähenemine, müügikäive vähenemine	10
5	teenused	aktsiisimaksu suurenemine	3	3	müügikäive vähenemine, reisijate vähenemine, kasumi vähenemine	9
6	finants	majandussurutis	2	3	tulude vähenemine	6

Allikas: Autori koostatud.

Üheks suureks riskifaktoriks on laevandusettevõttel kütusehinna tõus (vt. tabel 2.3). Kui kütuse hind tõuseb, siis suurenevad ka olulisel määral kulud, mis viivad kasumit alla. Selle tulemusel peaksid jälle piletihinnad tõusma, et tulud ja kulud võrdsustada. Kütusehindade tõusu korral peaks mõtlema välja uusi alternatiive, kuidas kulusid kontrolli all hoida. Alternatiiviks võiks olla vedelgaasi kasutamine lisaks kütusele, et riske hajutada.

Samuti põhjustab kulude tõusu tööjõu kallinemine. Üha enam soovivad inimesed elu kallinemise puhul saada ka vastavat palka. Tallinkis on palgalõhe olemas ka Soome ja Eesti puhul, kus soomlased saavad teatud juhtudel rohkem palka kui eestlased. Palkade ühtlustamine ei oleks ka antud olukorras võimalik, sest palgalt makstavad maksud on riigiti erinevad.

Alati on riskifaktoriks ka ebakindlate tarne- või müügilepingute osalus, mistõttu tuleb olla ettevaatlik. Kuna üks peamisi kuluallikaid on kaubad, mida ostetakse müügiks, siis tuleb ka sellega olla ettevaatlik. Praegu pakub Tallink ainsana Läänemeresel tulumaksuvaba kaupa ning tuleb loota, et see säilitatakse ning seda mingi seadusandluse muutumine ei rikuks. See tooks kaasa olulise tulude vähenemise, sest enamik reisijaid ostab kaupu kaasa just tulumaksusoodustuse pärast. Sellega võib kaasneda ka reisijate arvu vähenemine.

### **2.3. AS-i Tallink Grupp tulemuslikkuse hindamise ja juhtimise meetodid**

AS-i Tallink Grupp tulemuslikkuse hindamise ja juhtimise meetoditeks on (Hunt ... 2014):

- finantsnäitajate analüüs
- mittefinantsnäitajate analüüs
- kuluarvestusmeetodid
- strateegiline planeerimine
- tulemuslikkuse võtmenäitajad
- töötajate tulemuspõhine tasustamine
- kliendiküsitlused
- turustusmeetodid
- dünaamiline eelarvestamine

AS-i Tallink Grupp iga-aastane eelarve koostatakse eraldi igas osakonnas ehk riikide lõikes ja hiljem konsolideeritakse üheks ettevõtte eelarveks. Eelarvet jälgitakse jooksvalt kuude kaupa. Reisijate ja sõiduautode ning kaubaautode mahtusid saab jälgida päevade lõikes. Peamiselt vaadeldakse eelarvet reisijate osas nädalate kaupa. Pärast 2009. aastat otsustati mitte laieneda ja mitte investeerida nii suurtes mahtudes kui varem ning keskenduda äritegevusest saadavate rahavoogude arvel laenude tagasi maksmisele ning laenukoormuse vähendamisele ja samuti võimalusele dividendide maksmiseks. (Hunt ... 2013) Aastal 2013 maksis Tallink esmakordselt eelmise aruandeaasta tulemuste põhjal aktsionäridele dividende 0,05 eurot aktsia kohta ehk kokku 33 494 102 eurot (Paas ... 2014). Esmakordne dividendide maksmine näitab paranenud majanduslikku seisuga, mis tähendab, et ettevõtte puhaskasum on 2012. aastal, võrreldes eelmiste aastatega, jõudsalt suurenenud.

AS Tallink Grupp viib igakuiselt läbi kliendiküsitluse telefoni teel. Peamiselt viiakse see läbi pronks-, hõbe- ja kuldtaseme klientidele, sest nende andmed on andmebaasis olemas, kuid samuti on olemas ka teiste reisijate andmed, mis saadakse esmaregistreerumisel. (Hunt ... 2013) Peamised võtmemõõdikud, mida uuritakse, on reisi väärtuse vastavus hinnale, laeva eelised, võrreldes teiste ettevõtete laevadega, valmisolek soovitada Tallinki teenuseid teistele ning üldine rahulolu. Samuti küsitakse veel broneerimise, esimese mulje, laeval olevate teenuste, laeva meeskonna, kajutite, teemakampaaniate, internetilevi ja konverentsikeskuste kohta. Iga ala kohta tehakse samuti eraldi uuring ehk näiteks restoranide kohta käivas küsimustikus uuritakse klientide rahulolu Rootsi lauaga hommiku- ja õhtusöökide, gurmee- ja tavaliste restoranide, kiirsöögikohade ning äriklassi lõunate kohta. Vastavalt kliendi harjumustele küsitakse tema põhilise söögikoha kohta eraldi küsimusi selle atmosfääri, meeskonna aktiivsuse ja teenindamise, hindade taseme, toidu kvaliteedi ja valikute kohta. Lõpuks tehakse analüüs kõikide laevade kohta eraldi, et näha, millised laevad on paremas nimekirjas ning mida tuleks hinnangu paranemiseks veel muuta. (AS Tallink Grupp kliendi ... 2012) Pidevad analüüsid annavad hea ülevaate toimuvast ning nende põhjal saab teha muudatusi. Kuna klientide rahulolu on väga tähtsal kohal, siis on väga oluline, et seda tehakse igakuiselt, et uurida uute reisijate arvamust.

Tallink pöörab kliendi rahulolule rõhku ka pardal, kus kasutatakse erinevaid hinnakampaaniad, üritusi, reklaame ning parendatakse poodide väljanägemist. Hiljuti loodi ka mobiilirakendus, millega broneerida reise ning saada ülevaade ajagraafikust. Samuti koolitatakse pidevalt enda töötajaid, viiakse läbi töötajate teadmata kontrolloste, et nende kvalifikatsiooni testida, ning premeeritakse parimaid. (Hunt ... 2014) Tallink saavutas 2013. aasta Eesti tööandjate maine pingereas esikoha. Esikolmikusse on Tallink kuulunud kõigil aastatel alates TNS-i Emor uuringu käivitamisest. Esimest kohta hoidis Tallink ka aastatel 2007–2008. Kolm olulisemat kriteeriumit töötajale tööandja valikul on stabiilne töökoht, hea töötasu ja avatud/mõnus tööõhkkond. Tallink usub, et needsamad kriteeriumid olidki põhjuseks, miks enam kui pooled küsitletutest valisid Tallinki oma esimeseks valikuks teiste tööandjate seas. (Tallink on ... 2014) Sellised tulemused ei ole ka väga üllatavad, sest Tallinkis töötab üle 6000 töötaja, mistõttu on Tallink ka üheks suurimaks tööandjaks Eestis.

AS-il Tallink Grupp on välja töötatud kliendiprogramm Club One, mis on suunatud erakliendile ja tema perele. Programm ise on kolmetasemeline, seal on pronks-, hõbe- ja kuldtase ning mida rohkem reisitakse ning tooteid ja teenuseid kasutatakse, seda suuremaid soodustusi saadakse. Club One klienditaseme määrab viimase 12 kuu jooksul teenitud boonuspunktide hulk. Klienditaseme lõppemisel arvutatakse, kui palju boonuspunkte on kogunenud viimase 12 kuu jooksul ning vastavalt sellele määratakse uus klienditaseme. Kulutatud boonuspunktide hulk ei mõjuta klienditaset. (Club One ... 2014) Selline tasemete süsteem annab häid võimalusi inimestele, kes töö tõttu tihti reisivad.

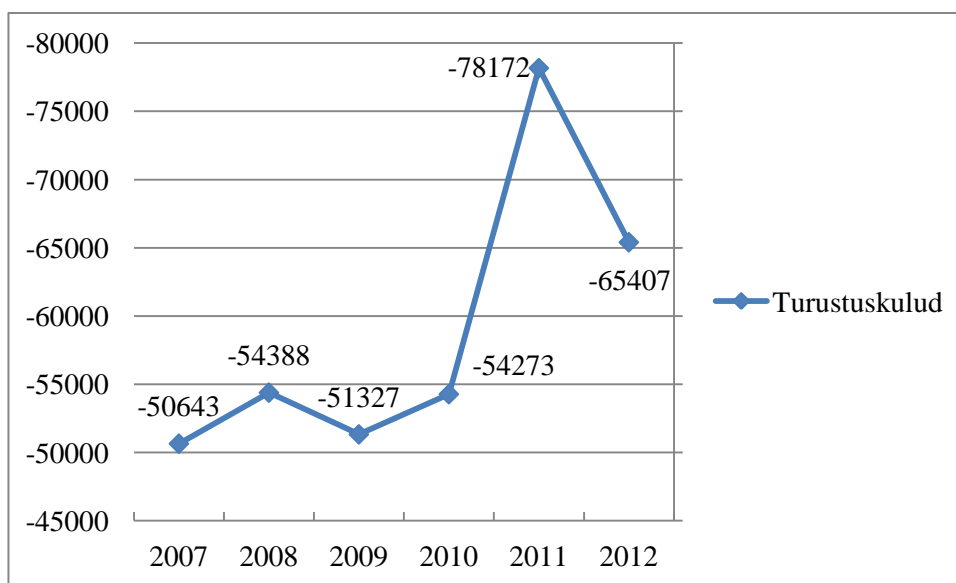
Boonuspunktide arvestamine põhineb sellel, et reisi ning kõikide enne reisi ostetud teenuste eest laekub kliendikontole boonuspunkte põhimõttel 1 € = 33 boonuspunkti. Reisil sooritatud ostude eest arvestatakse boonuspunkte 1 € = 24 boonuspunkti. Kuldkliendid teenivad boonuspunkte reisijapiletitelt ja eelmüügist ostetud teenustelt põhimõttel 1 € = 40 boonuspunkti ja laeval tehtud ostudelt põhimõttel 1 € = 29 boonuspunkti. Boonuspunktid laekuvad kliendikontole pärast iga reisi toimumist ja kehtivad 24 kuud. (Club One ... 2014) Boonuspunktide eeliseks on see, et neid saab kasutada tasuta reisimiseks, hotellitubade broneerimiseks ja Tallinki poolt pakutavate teenuste ostmiseks. See on justkui kingitus lojaalsele kliendile Tallinki poolt.

Samuti saab teenitud punkte kulutada juba ostetud teenustele juurde maksmiseks, näiteks ostes punktide eest kallima kajutiklassi pileti. Samuti on boonussüsteemil läinud suhteliselt hästi, sest klubi liikmete arv on pidevalt kasvanud. Praegu kuulub lojaalsusprogrammi ca 1,6 miljonit inimest. Klubi liikmed moodustavad peaaegu 30% reisijatest. Samuti on lojaalsete klientide kulutused pardal suuremad kui tavareisijatel. (Hunt ... 2014) Tallink kingib jõuludeks klubikaardi omanikele nende tasemele vastavalt ka tasuta reisikuponge. Pronkstasemel olijatele kehtib kupong kuu aeg, hõbetasemel olijatele 2 kuud ja kuldtasemel olijatele 3 kuud. Samuti on tasemele vastavalt määratud kajutite suurus ja mugavus.

Tallinkis on müügi- ja turundusosakonnad jaotatud erinevatele koduturgudele Eesti, Soome, Rootsi ja Läti kontoritesse. Müügi- ja turundusosakond on jaotatud müügiosakonnaks, mis vastutab reisi suunal toimuva müügi eest, turundusosakonnaks, mis vastutab eraisiku segmendi eest, ja operatsioonide ja arendusosakonnaks, mille alla

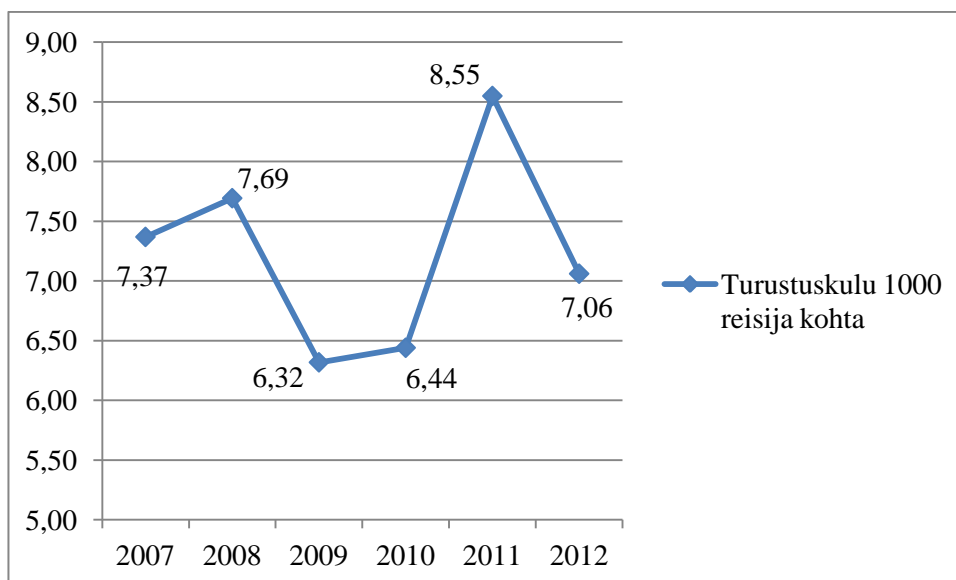


kuuluvad klienditeenindus, IT-süsteemid ja e-kanalid. Reklaamide tegemisel kasutatakse enamasti reklaamibüroode teenuseid, kuid väiksemamahulisi töid tehakse ka ise. Turunduskanaliteks kasutakse kõike, et ennast erinevalt reklaamida, sest Tallinki reisijad esindavad väga laia kliendisegmenti, alustades väikelastest ja lõpetades eakate inimestega. Samuti jälgib juhtkond ka kampaaniate tulusust. (Hunt ... 2014)



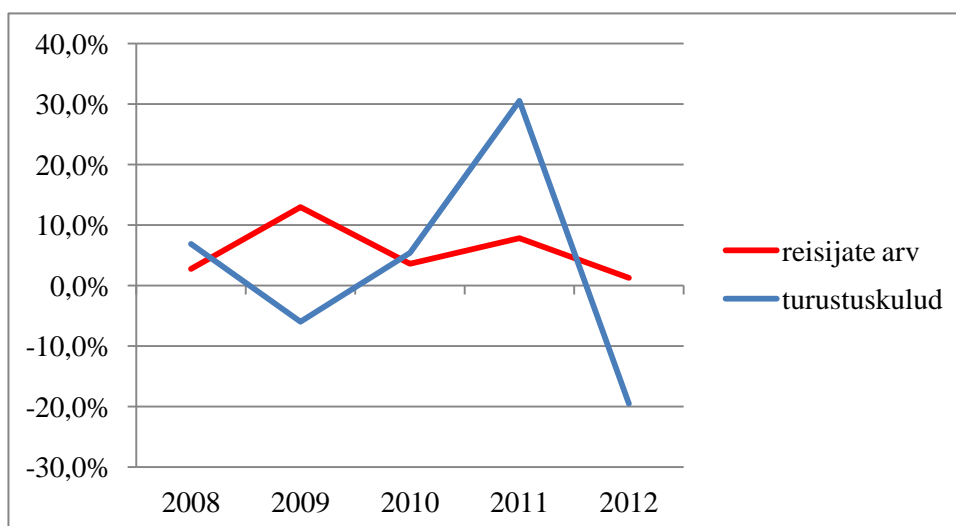
**Joonis 2.17.** AS-i Tallink Grupp turustuskulud aastatel 2007-2012 eurodes (autori koostatud).

Joonisel 2.17. on ära toodud AS-i Tallink Grupp turustuskulud alates 2007. aastast. Esimestel aastatel püsisid kulud 50 000 euro lähedal, kuid 2011. aastal toimus suur muudatus ja turustuskuludeks eraldati 78 172 eurot. 2012. aastal langesid kulud 65 407 euroni. Reisijate arvu suurendamiseks on vaja ka turustuskulusid tõsta, et rohkem reisijaid laeva tuua. 2011. aastal suudeti 23 899 euroga suurendada müügitulusid 94 miljoni euro võrra. Samuti tõusis reisijate arv 716 235 inimese võrra. Turustuskulude tõus tasus 2011. aastal ära ning siis suudeti saavutada edu.



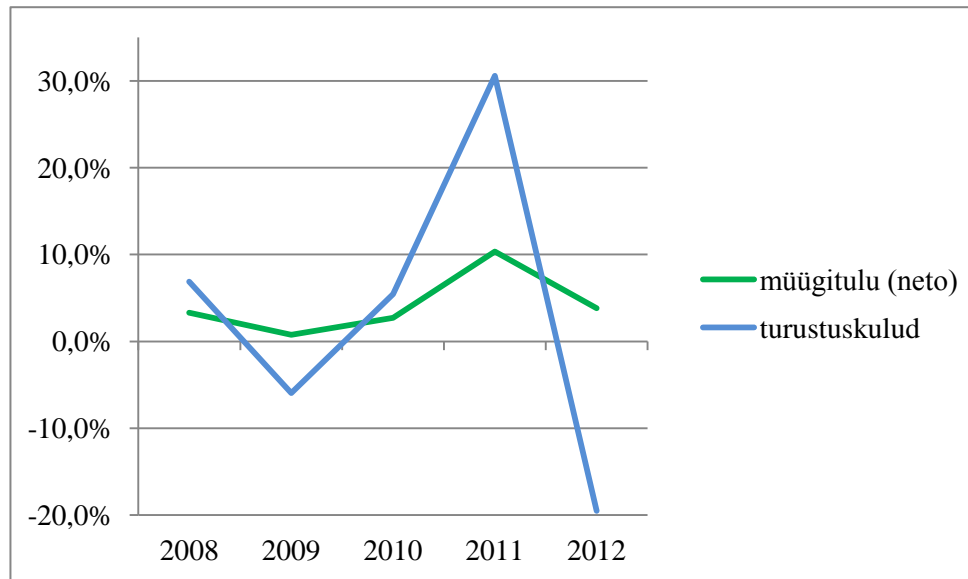
**Joonis 2.18.** AS-i Tallink Grupp turustuskulu 1000 reisija kohta aastatel 2007-2012 eurodes (autori koostatud).

AS Tallink Grupp kulutab aastas turustusele 1000 reisija kohta umbes 7 eurot (vt. joonis 2.18). Kui aastatel 2007 ja 2008 püsisid turustuskulud 1000 reisija kohta 7 kuni 8 euro ringis, siis 2009. ja 2010. aastal langesid need 6 euroni. 2011. aastal panustati reklaamile 8,55 eurot 1000 reisija kohta. Need kulutused tasusid ka ära ning tõstsid müügitulu reisija kohta 2,71 euro võrra. Aastal 2012 langetati turustuskulusid 1000 reisija kohta 7,06 euroni, kuid suudeti müügitulu reisija kohta tõsta veel 2,6 euro võrra.



**Joonis 2.19.** AS-i Tallink Grupp reisijate arv ja turustuskulud aastatel 2008-2012, protsentides (autori koostatud).

Võrreldes turustuskulude ja reisijate protsendi suhet eelmisesse aastasse, siis on näha, et turustuskulude ja reisijate vahel on seos (vt. joonis 2.19). Reisijate arv on küll iga aastaga suurenenud, kuid kui turustuskulusid suurendatakse, siis suureneb ka reisijate protsent oluliselt. Järjekult on turustuskuludel oluline seos reisijate arvule. Kui vaadelda 2012. aastale nelja eelnevat aastat, siis saab väita, et üldiselt on 9,2% turustuskulude tõusuga saavutatud 6,8% reisijate suurenemine.



**Joonis 2.20.** AS-i Tallink Grupp müügitulu ja turustuskulud aastatel 2008-2012, protsentides (autori koostatud).

Müügitulu ja turustuskulude suhte vahel on samuti seos (vt. joonis 2.20). Kui turustuskulude protsent aastaga suureneb, siis suureneb ka müügitulu protsent. Järelikult toob turustusse panustamine suurema müügikäibe.

## KOKKUVÕTE

AS Tallink Grupp koos oma tütarettevõtetega on Euroopa juhtiv laevandusettevõtte, mis pakub kõrgetasemelisi minikruisi- ja reisijateveoteenuseid Läänemeresel. Kontserni struktuuri kuulub 45 äriühingut. AS Tallink Grupp pakub oma teenuseid kaubamärkide Tallink ja Silja Line all mitmetel laevaliinidel Soome ja Rootsi, Eesti ja Soome, Eesti ja Rootsi ning Läti ja Rootsi vahel. Laevastikus on 19 alust: kruisilaevad, kiired ro-pax laevad ja ro-ro kaubalaevad. Lisaks opereerib kontsern Tallinnas nelja ja Riias ühte hotelli.

AS-is Tallink Grupp pööratakse rõhku finantssuhtarvudele, nagu müügitulu puhasrentaablus, varade puhasrentaablus, omakapitali puhasrentaablus, koguvara käibekordaja ja EBITDA (kasum enne intresse, makse, materiaalse ja immateriaalse põhivara kulumit).

2007/2008. majandusaasta oli AS-ile Tallink Grupp ja tema tütarettevõtetele üks sündmusterohkemaid. Kontserni laevastik uuenes kahe uhiuue laevaga, millega kaasnesid suured investeeringud. Antud majandusaastal keskenduti ka uue broneerimis- ja registreerimissüsteemi käivitamisele, samuti tegevuse opereerimisele väga kõrgete kütusehindade tingimustes ning Soome-Saksamaa liini restruktureerimisele märkimisväärselt kasvanud kütusehindade tõttu. Tallinki müügitulu kasvas 786 miljoni euroni, finantskulude, maksude ja kulumieelne kasum EBITDA langes 126 miljoni euroni ja puhaskasum vähenes 20 miljoni euroni. Kasumit vähendasid kasvanud kütusekulu, suuremad intressikulud ning madalad veomahud teatud liinidel. Kontserniga reisis enam kui seitse miljonit reisijat, seega suurenes reisijate arv. (AS Tallink Grupp ... 2008)

AS-i Tallink Grupp müügitulu oli 2008/2009. majandusaastal 792 miljonit eurot. Kontserni tegevust mõjutas ka globaalne majanduskriis. Selle tagajärjel vähenesid kaubavedude mahud ja müügitulu reisija kohta. Tallinki laevadega reisis üle kaheksa

miljoni reisija, mis tõstis reisijateveo tulusid ning kompenseeris teatud kahjud. 2008/2009. majandusaastal tuli liinile ka uus kruisilaev M/L Baltic Queen, mis opereerib Tallinn-Stockholmi liinil. Vana kruisilaev paigutati ümber Riia-Stockholmi liinile. Tallinki finantskulude, maksude ja kulumieelne kasum EBITDA kasvas 133 miljoni euroni ja esmakordselt oli puhaskahjumiks 8 miljonit eurot. (AS Tallink Grupp ... 2009)

2009/2010. majandusaastal oli Tallinki müügitulu 814 miljonit eurot, EBITDA 145 miljonit eurot ja puhaskasum 22 miljonit eurot. Tallinkiga reisis 2009/2010. majandusaastal 8,4 miljonit inimest. Kontserni tegevus kasvas peamiselt reisijateveo mahu ja paranenud müügitulu arvelt reisija kohta. Tasapisi hakkasid kasvama ka kaubaveo mahud. Samuti tehti suuri investeringuid ja käivitati uusi projekte. 2009/2010. majandusaastal muudeti ka müügitulu juhtimist, millega muudeti kiirlaevades olevate toodete müük paindlikumaks ja panustati aktiivsele müügile. IT-süsteemide uuendamisega tekkisid uued võimalused müügi maksimeerimiseks tulude ja varude juhtimise ning kliendisuhete haldamise abil. Uuendati ka klientide lojaalsusprogrammi Club One. (AS Tallink Grupp ... 2010)

Majandusaasta perioodi muutumise tõttu oli 2010/2011. majandusaasta pikkuseks 16 kuud. Töös olevad andmed on teisendatud 12 kuu peale. 2011. aastal paranes kliendirahulolu mitmetes olulistest kategooriates. Kontserni veomahud ning turuosa kasvasid kogu majandusaasta jooksul. 2011. aastal reisis Tallinkiga 8,4 miljonit inimest. Kasumit mitte tootvale Soome-Saksamaa liinile leiti lahendus ning augustis lõpetati liini opereerimine ning kaks sellega seotud laeva võeti kontsernist välja. Tallinki müügitulu oli 2011. aastal 908 miljonit eurot, EBITDA 163 miljonit eurot ning puhaskasum 38 miljonit eurot. Suurenesid oluliselt nii reisijate arv, turuosa kui müügitulu reisija kohta. Samuti vähenes laenukoormus. Kliendirahulolu ja müügitulu suurendamiseks algatati projekt, mille eesmärk oli muuta veebipõhine broneerimiskeskond paremaks. (AS Tallink Grupp ... 2011)

2012. aastal jätkus kontserni kasumlikkuse kasv ja paranesid finantssuhtarvud. Laevadega reisis 9,3 miljonit reisijat, mistõttu kasvas ka müügitulu reisija kohta. AS-i Tallink Grupp konsolideeritud müügitulu oli 944 miljonit eurot, EBITDA 166 miljonit eurot ja puhaskasum 56 miljonit eurot. 2012. majandusaasta tegevuse põhirõhk oli

suunatud elektroonilistele müügikanalitele ning lõpuks võeti kasutusele Android- ja Apple- operatsioonisüsteemiga mobiiltelefonidele mõeldud laevapiletite broneerimise rakendus. (AS Tallink Grupp ... 2012)

Kokkuvõtvalt olid aastad 2007-2012 AS-ile Tallink Grupp väga tulusad. Iga-aastaga suurenesid nii müügitulu, kogukasum kui EBITDA. Samuti on reisijate arv tõusvas trendis. Finantsnäitajate süstemaatiline hindamine on viinud ettevõtte järjest suurema kasumi teenimiseni, mille tulemusena maksis AS Tallink Grupp 2013. aastal esmakordselt eelmise aruandeaasta tulemuste põhjal aktsionäridele dividende 0,05 eurot aktsia kohta ehk kokku 33,5 miljonit eurot. Esmakordne dividendide maksmine näitab paranenud majanduslikku seisu, mis tähendab, et ettevõtte puhaskasum on 2012. aastal, võrreldes eelmiste aastatega, tõusnud jõudsalt.

Ettevõtte tegevjuhtkond tegutseb kõrgel professionaalsel tasemel ja vastavuses majanduskeskkonna tingimustega. Samas mõjutavad ettevõtet ka võimalikud riskid, mis omakorda mõjutavad EBITDA-näitajat tulevikus. Alates 2015. aastast kehtestatakse kõrgendatud nõue laevakütusele, mis tõstab oluliselt kulutusi kütuse osas. Riskihajutamiseks tuleks võtta kasutusele alternatiivseid meetodeid vedelgaasi kaasamisega.

Töötajate palgatõus, mis on koos ametühingute esindajatega kokkuleppeliselt 10% piires, tõstab kulutusi. Palgatõusu trendid on paratamatult kasvutrendis, kuna Soome palgatase on oluliselt kõrgem.

Riskideks on ka võimalikud aktsiisimaksud alkoholile ja tubakasaadustele, mis pidurdavad kaubaturistide osa laevaliinil Soome-Eesti. Enamus soomlasi käib Eestis just seetõttu, et laevapileti hind tasub end kokkuvõttes ära, kui ostetakse suurtes kogustes kaasa alkoholi- või tubakatooteid, mis Soomes on mitu korda kallimad. Samuti tulumaksuvabad kauplused sadamates ning laevades annavad võimalusi neid tooteid veel odavamalt soetada. Kui aktsiisimaksud tõusevad, siis pidurdub ka kaubaturistide arv, kuid nende meelitamiseks tuleb luua erinevaid kampaaniad, mistõttu tasuks reis end ära.

Üldine surutis majanduskeskkonnas võib saada määravaks, sest põhjala riikide majanduskasvu prognoos on väga madal ning jääb alla inflatsioonile. Inimeste tarbimistingimused võivad muutuda säästikumaks. Surutise tulemusena võib muutuda tööhõivepoliitika Soomes, sest otsitakse odavamaid alternatiive ning reisijaid Eestist võib jääda vähemaks. Väga olulised on ka eskaleerunud poliitilised sündmused lähiregionis seoses Venemaa agressiivse poliitikaga. Kui tuleb sõjaolukord, siis jäävad paljud reisid ära ning kõik võib muutuda tundmatuseni.

AS Tallink Grupp viib igakuiselt läbi kliendiküsitluse telefoni teel. Peamised võtmemõddikud, mida uuritakse, on reisi hinna vastavus selle väärtusele, laeva eelised võrreldes teiste ettevõtete laevadega, valmisolek soovitada firma teenuseid ka teistele ning üleüldine rahulolu. Iga ala kohta tehakse eraldi uuring ja vastavalt kliendi harjumustele küsitakse tema valikute kohta. Lõpuks tehakse analüüs kõikide laevade kohta eraldi, et näha, millised laevad on paremas nimekirjas ning mida tuleks teiste hinnangu paranemiseks veel muuta. Pidev jälgimine on väga oluline, et uurida uute reisijate arvamust.

Tallink pöörab kliendi rahulolule rõhku ka pardal, kus kasutatakse erinevaid hinnakampaaniad, üritusi, reklaame ning parendatakse poodide väljanägemist. Samuti koolitatakse pidevalt enda töötajaid, viiakse läbi töötajate teadmata kontrolloste, et nende kvalifikatsiooni testida, ning premeeritakse parimaid. 2013. aastal saavutas Tallink Eesti tööandjate maine pingereas esikoha.

AS-il Tallink Grupp on ka kliendiprogramm Club One, mis on suunatud erakliendile ja tema perele. Programm on kolmetasemeline, kus on pronks-, hõbe- ja kuldtase. Kehtib põhimõte, et mida rohkem reisitakse ning tooteid ja teenuseid kasutatakse, seda suuremaid soodustusi saadakse. Boonuspunkte saab kasutada tasuta reisimiseks, hotellitubade broneerimiseks ja Tallinki poolt pakutavate teenuste ostmiseks. Praegu kuulub lojaalsusprogrammi ca 1,6 miljonit inimest. Klubi liikmed moodustavad peaaegu 30% reisijatest. Samuti on lojaalsete klientide kulutused pardal suuremad kui tavareisijatel.

Tallinkis on müügi- ja turundusosakonnad jaotatud erinevatele koduturgudele Eesti, Soome, Rootsi ja Läti kontoritesse. Turunduskanaliteks kasutakse kõike, et ennast

erinevalt reklaamida, sest Tallinki reisijad esindavad väga laia kliendisegmenti, alustades väikelastest ja lõpetades eakate inimestega.

Tallink on aastate lõikes üritanud säilitada suhteliselt sarnast reisijate taset, loovutades turustuskuludeks igal aastal enamvähem võrdse summa. Alates 2007. majandusaastast püsisid turustuskulud 50 000 euro lähedal, kuid 2011. aastal eraldati turustuskuludeks 78 172 eurot. 1000 reisija kohta kulutatakse umbes 7 eurot. 2011. aastal suudeti 23 899 euroga suurendada müügitulusid 94 miljoni euro võrra. Samuti tõusis reisijate arv 716 235 inimese võrra. Turustuskulude tõus on positiivses seoses reisijate ja tulude osatähtsusega.

Suurendades turustuskulusid tõuseks trendi järgi ka reisijate arv ning seeläbi ka müügitulu. Turustusel on tuludele otsene mõju. Tehes aktiivselt kampaaniad, hoitakse end pidevalt tarbijale nähtaval. Tallink on aastate lõikes olnud turunduselt väga sarnane. Kruisiprogrammid on suhteliselt konservatiivsed ning muutumatud. Inimestes huvi äratamiseks tuleks muuta ka turundusstrateegiat. Laeval pakutav programm võiks vahelduda tihedamini ja tuleks muuta reisijatele atraktiivseks ning uudseks.

Tallink võiks erinevate kampaaniate reklaamimisega olla aktiivsem ning mõelda uusi kampaaniad vastavalt sihtgrupile, et tuua laeva ka noori ning eakamaid reisijaid. Peamiselt tuleks rõhku pöörata kruisilaevadele. Aastaid sarnase ülesehitusega show-programmile võiks viia laevas läbi erinevaid mängu, et reisijaid rohkem tegevusse kaasata. Näiteks võiks korraldada orienteerumisi laevas, kus vastavates punktides peab erinevaid ülesandeid lahendama ning lõpus võitjaid premeeritakse. Samuti võiks tavalise loteriinumbrite loosimise asemel mängida bingo. See tooks juurde lisapõnevust ning mängurõõmu. Laeval võiks korraldada ka kiirkohtinguid (*speed dating*), mis on mujal maailmas väga populaarsed ning võimaldaksid endale leida huvitava vestluskaaslase või partneri reisi ajaks või koguni terveks eluks.

Tallink võiks mõelda välja paketid erinevate sündmuste tähistamiseks, mis oleksid võrreldes tavareisidega ka soodsamad, et reisijaid laeva tuua. Näiteks võiks olla sünnipäevade, hõbe- või kuldpulmade, poissmeeste või tüdrukute õhtu paketid, mis sisaldaksid ka vajalikku peoks. Samuti oleksid huvitavad teatud perioodi tagant korraldatavad stiilipeod, kus kujundatakse laeva sisemus vastavalt teemale. Huvitavad



oleksid ka minikruisidena tehtavad teemapeod suvel, kus inimesed saaksid nautida muusikat ja ilusat ilma laeva tekil.

## VIIDATUD ALLIKAD

- 1) **Alas, R.** Juhtimise alused. Tallin: Külim, 2004, 200 lk.
- 2) **Alas, R.** Strateegiline juhtimine. Tallinn: Külim, 2001, 200 lk.
- 3) **Alhouli, Y.; Elhag, T.; Kirkham, R.; Ling, D.** Performance measurement of marine vessel maintenance operations: A case study of Kuwaiti shipping companies.  
[[http://www.ljmu.ac.uk/BLT/BUE\\_Docs/Amended\\_PROCEEDINGS\\_BEAN\\_2010\\_WEB\\_VERSION\\_03.pdf](http://www.ljmu.ac.uk/BLT/BUE_Docs/Amended_PROCEEDINGS_BEAN_2010_WEB_VERSION_03.pdf)]. 01.02.2014.
- 4) **Alver, J., Reinberg, L.** Juhtimisarvestus. 2. parand. tr. Tallinn: Deebet, 2002, 435 lk.
- 5) AS Tallink Group Strategy. AS Tallink Grupp. [<http://www.tallink.com/strategy>]. 19.05.2014.
- 6) AS Tallink Group Yearbook 2012. (käsikiri)
- 7) AS Tallink Grupp börsiteatud statistika kohta kuude lõikes 2007-2012. aasta. (käsikiri)
- 8) AS Tallink Grupp kliendi rahuolu uuring. 2012. (käsikiri)
- 9) AS Tallink Grupp konsolideeritud majandusaasta aruanne seisuga 31.12.2012. a. 12 kuud. (elektrooniline dokument)
- 10) AS Tallink Grupp konsolideeritud majandusaasta aruanne seisuga 31.12.2011. a. 16 kuud. (elektrooniline dokument)
- 11) AS Tallink Grupp konsolideeritud majandusaasta aruanne seisuga 31.08.2010. a. 12 kuud. (elektrooniline dokument)
- 12) AS Tallink Grupp konsolideeritud majandusaasta aruanne seisuga 31.08.2009. a. 12 kuud. (elektrooniline dokument)
- 13) AS Tallink Grupp konsolideeritud majandusaasta aruanne seisuga 31.08.2008. a. 12 kuud. (elektrooniline dokument)

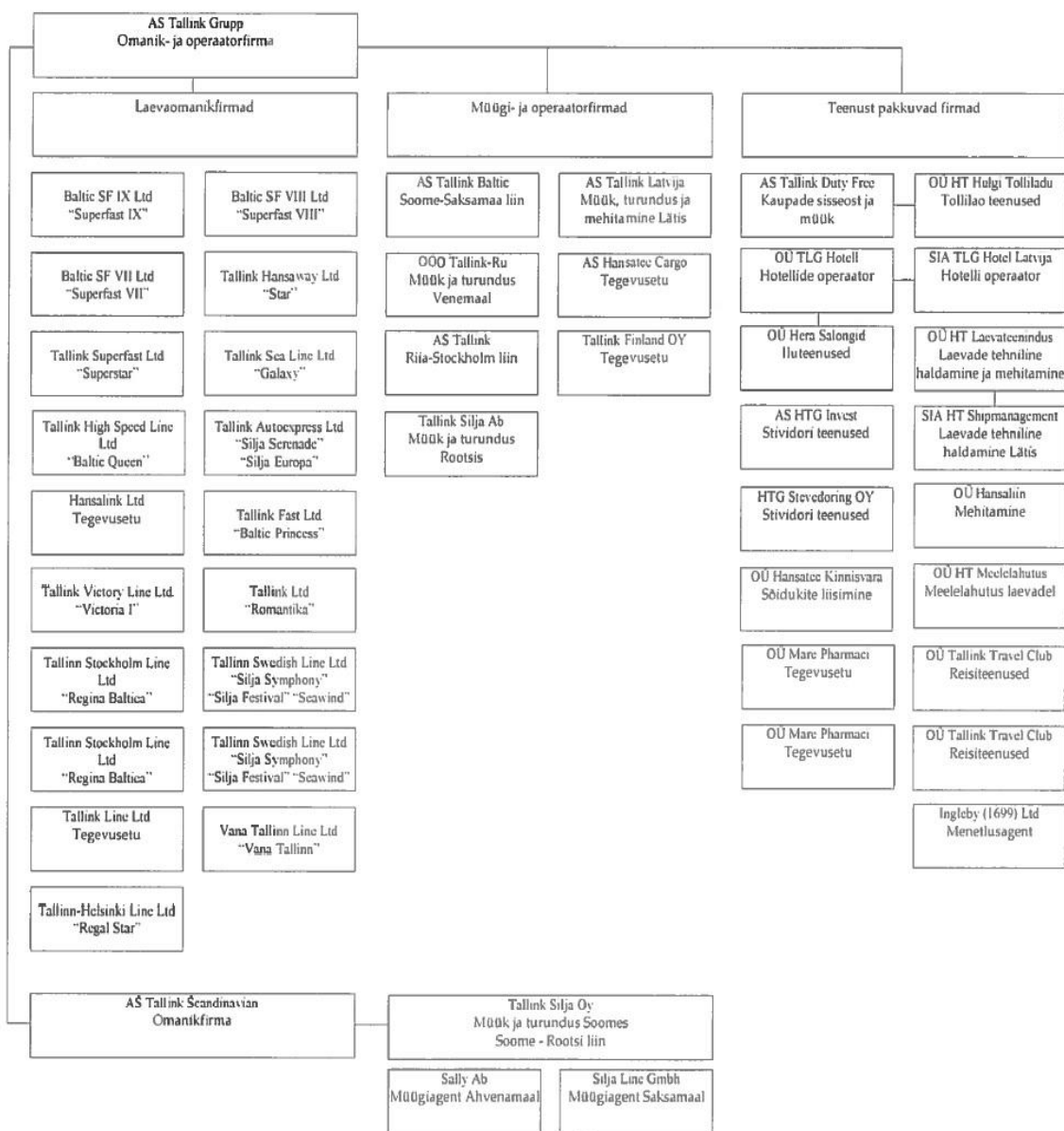
- 14) **Bragg, S. M.** Uus finantsjuhtimise käsiraamat. Tartu: Fontese Kirjastus, 2006, 341 lk.
- 15) Club One programmist. AS Tallink Grupp. [[www.tallinksilja.com/et/web/ee/club-one-yldinfo](http://www.tallinksilja.com/et/web/ee/club-one-yldinfo)]. 17.03.2014.
- 16) **Cole, C. A.** Strategic Management. London: DP Publications, 1994, 266 p.
- 17) **Cooper, R.; Kaplan, R. S.** Kulu ja tulemus. Tartu: Fontese Kirjastus, 2002, 407 lk.
- 18) Corporate factsheet 2013. AS Tallink Grupp. (käsikiri)
- 19) **Deris, S.; Kutar, L. S.; Ohta, H.; Omatu, S.** Ship Maintenance Scheduling By Genetic Algorithm and Constraint-Based Reasoning. s.l.: Elsevier, 1999, 489-502 p.
- 20) **Fogg, C. D.** Strateegiate rakendamine. Inglise keelest tõlkinud Ü. Jälle. s.l.: Äripäev, 2010, 117 lk.
- 21) **Hauke, L.; Powell, K.** Marine Policy: Shipping and Ports. Massachusetts: Academic Press, 2001, 2768-2776 p.
- 22) **Higgins, R. C.** Analysis for financial management. 2nd ed. Homewood: Irwin, 1989, 333 p.
- 23) **Hunt, A.** (AS Tallink Grupp finantsdirektor). Autori intervjuu. Üleskirjutus. Tallinn, 03. detsember 2013.
- 24) **Hunt, A.** (AS Tallink Grupp finantsdirektori). Autori intervjuu. Üleskirjutus. Tallinn, 07. aprill 2014.
- 25) **Kaplan, R. S.** Tulemuste hindamine. Inglise keelest tõlkinud Ü. Jälle. s.l.: Äripäev, 2010, 122 lk.
- 26) **Kaplan, R. S.; Norton, D. P.** Tasakaalus tulemuskaart: Strateegialt tegudele. s.l.: Kirjastus Pegasus, 2003, 320 lk.
- 27) **Kaplan, R. S.; Norton, D. P.** Using the balanced Scorecard as a Strategic Management System. [<http://hbr.org/2007/07/using-the-balanced-scorecard-as-a-strategic-management-system/ar/1>]. 01.11.2013.
- 28) **Kokk, A.** Tasakaalus tulemuskaart ja Economic Value Added (EVA). [<http://www.director.ee/tasakaalus-tulemuskaart-ja-economic-value-added-eva/>]. 19.01.2014.

- 29) **Leimann, J.; Skärvad, P.-H.; Tedder, J.** Strateegiline juhtimine. Tallinn: Külim, 2003, 309 lk.
- 30) Maritime transport - Passengers - Annual data - All ports - by direction. Eurostat. [[http://appsso.eurostat.ec.europa.eu/nui/show.do?dataset=mar\\_pa\\_aa&lang=en](http://appsso.eurostat.ec.europa.eu/nui/show.do?dataset=mar_pa_aa&lang=en)]. 15.03.2014.
- 31) Measure performance and set targets. Canada Business Network. [<http://www.infoentrepreneurs.org/en/guides/measure-performance-and-set-targets/>]. 02.11.2013.
- 32) **Paas, K.** TEHTUD! Tallink maksab aktsionäridele 33,5 miljonit eurot dividendideks. [<http://arileht.delfi.ee/news/uudised/tehtud-tallink-maksab-aktsionaridele-335-miljonit-eurot-dividendideks.d?id=66125064>]. 23.04.2014.
- 33) **Parelo, R.** Kasum on, aga raha napib? [<http://www.director.ee/kasum-on-aga-raha-napib/>]. 03.02.2014.
- 34) Performance Measurement Saves Maersk \$90 Million. Environmental Leader. [<http://www.environmentalleader.com/2012/07/19/performance-measurement-saves-maersk-90-million/>]. 13.01.2014.
- 35) **Raudsepp, V.** Finantsjuhtimise alused. Ettevõtte rahandus. Tallinn: Külim, 1999, 217 lk.
- 36) **Roose, P.** AS Tallink Grupp Börsiteade 12.06.2006. [[http://www.nasdaqomxbaltic.com/market/?pg=details&instrument=EE3100004466&list=2&tab=news&news\\_id=207848](http://www.nasdaqomxbaltic.com/market/?pg=details&instrument=EE3100004466&list=2&tab=news&news_id=207848)]. 01.04.2013.
- 37) Tallink on 2013. aasta mainekaim Eesti tööandja. AS Tallink Grupp. [<http://www.tallinksilja.com/et/web/ee/toopakkumised>]. 20.04.2014.
- 38) **Varvate, M.** Shipping Companies' Financial Performance Measurement using Industry Key Performance Indicators. Case Study: The highly volatile period 2007-2010. Ocean Finance, 2010, 22 p. [<http://higherlogicdownload.s3.amazonaws.com/SNAME/a09ed13c-b8c0-4897-9e87-eb86f500359b/UploadedImages/2010%20Nov%20Varvate.pdf>]. 02.01.2014.
- 39) What is Ship Performance Measurement system? Marine Insight. [<http://www.marineinsight.com/marine/environment/ship-performance-measurement-system/>]. 04.02.2014.

- 40) **Whitmore, J.** Tulemuslikkuse treenimine. Inglise keelest tõlkinud K. Rosin. s.l.: Väike Vanker, 2009, 191 lk.

# LISAD

Lisa 1. AS-i Tallink Grupp struktuur.



Allikas: (AS Tallink Grupp konsolideeritud ... 2012).

**Lisa 2.** Intervjuu küsimused AS-i Tallink Grupp finantsdirektorile A. Hundile  
03.12.2013

1. Kuidas toimub iga-aastase eelarve koostamine ning firma tegevuse eesmärkide püstitamine?
2. Kuidas toimub eelarve ja tulemuste analüüsimine?
3. Kas kasutate Tallinkis tulemuskaarti?
4. Mida peate peamisteks tulemusnäitajateks, mida enim vaatate?
5. Mis aastaid tasuks analüüsida?
6. Kas peaksin ise läbi viima ka mingi küsitluse? (Näiteks kliendiuuring)
7. Kas perioodil 2007-2012 on toimunud eelarve kavandamisel ja tulemuse mõjul olulisi muudatusi tegevusstrateegias?
8. Millised liinid on avatud ja milliseid olete sulgenud?
9. Kas on olemas andmed reisijate ja kaubaveo segmentide osas?
10. Millised tulemused on ajan muutunud reisijate ja kaubaveo segmentide osas?
11. Milliseid andmeid tohin kasutada avalikult?
12. Kas Teil endal oleks vaja midagi konkreetset uurida?
13. Mida arvate ise Tallinki hetkeseisust?

**Lisa 3.** AS Tallink Grupi reisijate arv kuude lõikes aastatel 2007-2012.

<b>Kuu/Aasta</b>	<b>2012</b>	<b>2011</b>	<b>2010</b>	<b>2009</b>	<b>2008</b>	<b>2007</b>
<b>1</b>	644 658	667 954	491 393	579 141	431 458	383 116
<b>2</b>	628 023	650 072	551 595	601 218	606 058	455 727
<b>3</b>	712 054	662 043	748 836	550 358	539 722	472 467
<b>4</b>	745 770	733 800	712 939	621 674	496 090	550 317
<b>5</b>	736 464	702 513	694 673	657 335	591 400	539 561
<b>6</b>	894 282	900 149	820 485	795 569	673 741	674 988
<b>7</b>	1 165 349	1 159 602	1 092 823	1 054 087	906 056	934 063
<b>8</b>	929 055	917 813	926 542	851 919	782 921	723 128
<b>9</b>	675 743	639 287	606 193	555 512	562 392	502 605
<b>10</b>	751 993	768 627	766 819	711 877	648 814	526 500
<b>11</b>	673 000	631 305	620 281	540 846	574 999	480 974
<b>12</b>	708 170	711 125	681 287	580 534	627 055	532 739

Allikas: (AS Tallink Grupp börsiteated ... 2007-2012); autori koostatud.

**Lisa 4.** AS Tallink Grupi veetavate kaupade arv kuude lõikes aastatel 2007-2012.

<b>Kuu/Aasta</b>	<b>2012</b>	<b>2011</b>	<b>2010</b>	<b>2009</b>	<b>2008</b>	<b>2007</b>
<b>1</b>	24 816	20 691	16 061	19 871	27 228	29 071
<b>2</b>	22 446	21 193	18 714	19 061	27 601	28 844
<b>3</b>	25 409	24 751	24 688	24 688	27 852	31 124
<b>4</b>	23 412	24 699	21 626	19 489	29 272	29 965
<b>5</b>	25 235	26 916	22 677	20 250	27 637	33 888
<b>6</b>	23 367	24 357	23 465	20 304	26 615	32 662
<b>7</b>	21 380	22 650	21 478	18 962	24 151	28 224
<b>8</b>	23 247	23 177	22 354	19 368	24 351	27 983
<b>9</b>	24 204	24 232	24 671	22 622	26 577	29 709
<b>10</b>	25 894	24 936	25 829	23 297	26 810	32 344
<b>11</b>	24 869	24 820	26 408	22 415	22 926	29 844
<b>12</b>	19 694	21 016	22 523	19 376	17 670	24 545

Allikas: (AS Tallink Grupp börsiteated ... 2007-2012); autori koostatud.



**Lisa 5.** Intervjuu küsimused AS-i Tallink Grupp finantsdirektorile A. Hundile

07.04.2014.

1. Millised on põhilised hindamise kriteeriumid (inimeste arv, tulu reisija kohta, transpordil liinimeeter jms)? Või soovitus, millisest aruandest saab selle kohta andmeid.
2. Millised on kahe segmendi (reisijate ja kaupade veo) ajalised muutused müügis ja tulukuses?
3. Kas oleks võimalik ka saada andmeid (2007/08.– 2012.a) reisijate arvu kohta kuude lõikes?
4. Millised on olnud perioodi 2007-2012 kaalukamad strateegilised otsused laevapargi ja liinide planeerimise osas (avamine, sulgemine, ümberkorraldamine liinidel)?
5. Kas erinevate liinide (Tallinn-Helsinki-Stockholm-Riia) reisijate kohta laevas on analüüse tehtud?
6. Kas neid tehakse ka kuude lõikes? Kas need on avalikustatavad?
7. Kes tegelevad Tallinkis turundusega?
8. Kas reklaamide tegemisel usaldatakse kindlat reklaamiettevõtet või on selleks eraldi osakond?
9. Milliseid strateegiaid turunduses kasutatakse?
10. Milliseid reklaame peamiselt tehakse ja milliste kanalite kaudu?
11. Kas juhtkord jälgib ka kampaaniate tulusust?
12. Kuidas on arendatud klientide boonussüsteem?
13. Kuidas on siiani kliendilojaalsusprogramm (taseme süsteem) töötanud?
14. Kas oleks võimalik ka välja tuua (protsendiliselt) erinevate tasemete omanikud ja nende osatähtsus?
15. Milliseid andmeid tohin kasutada avalikult?

# **SUMMARY**

## **PERFORMANCE MEASUREMENT AND MANAGEMENT OF SHIPPING COMPANY : THE EXAMPLE OF AS TALLINK GROUP**

Eliis Oru

Most business owners establish their company in order to earn a profit. Only non-profit organizations' main purpose is not making a profit, but rather helping others. To earn a profit it is necessary to constantly monitor the financial position of the company, which provides the management with information on costs and benefits. Financial analysis, however, is not sufficient for making management decisions. The company must have clear objectives for the future, which can be continuously amended. For this purpose, information is needed to set goals and move towards them. In that situation, performance management which evaluates the economic indicators of the results to draw conclusions as to whether everything has gone to plan, is useful.

The current thesis views a company whose main revenues and expenses come from shipping activities. AS Tallink Group is the leading provider of high-quality mini-cruise and passenger transport services in the northern Baltic Sea region, and is also known for its versatile performance in the areas of passenger and freight transportation, hospitality, beauty salons and taxis. A modern fleet, a wide route network, a strong market share and brand awareness together with high safety, security and environmental standards are the main competitive advantages for the Group.

To better understand this issue, performance indicators of the shipping company should be examined. Performance indicators may be financial indicators such as revenues and profits, and non-financial indicators, such as market share and customer satisfaction. Companies put more emphasis on financial indicators, because these provide a clearer

picture of the company's activities. However, it is necessary for any company to create their own performance management and measurement system that would provide as much feedback on their performance as possible.

The aim of this bachelor's thesis is to evaluate the shipping company AS Tallink Group performance measurement and management indicators and methods and to propose development trends. In order to reach an outcome, specific research tasks were set:

- 1) to provide an overview of the performance measurement and management theory;
- 2) to determine specific performance features of a passenger transport company;
- 3) to provide an overview of AS Tallink Group as a company;
- 4) to analyse the performance indicators of AS Tallink Group;
- 5) to describe the AS Tallink Group performance measurement and management techniques;
- 6) to evaluate how consistent the economic performance has been with set visions and goals;
- 7) to make conclusions and give suggestions about how to improve shipping company AS Tallink Group performance.

The bachelor's thesis is divided into two chapters. The first chapter provides an overview of corporate performance management and evaluation theory to explain which indicators are available to assess business performance and to review decisions by managers. Strategic management, ratio analysis and activity-based cost accounting are described separately. The specific features of performance in a passenger transport company are also explained.

The second chapter describes the shipping company AS Tallink Group and its subsidiaries. It also analyzes the company's performance indicators, describes its performance measurement and management methods, and highlights the links to the theoretical background. Through analytical performance evaluation it is possible to draw conclusions on the performance of AS Tallink Group and make suggestions regarding the future of performance management.

Tallink Group with its subsidiaries is the leading European ferry operator which offers high quality mini-cruise and passenger transport services in the Baltic Sea region as well as a leading provider of ro-ro cargo services on selected routes. The Group provides its services on various routes between Finland and Sweden, Estonia and Finland, Estonia and Sweden, and Latvia and Sweden under the brand names of “Tallink” and “Silja Line”. In addition, the Group operates four hotels in Tallinn and one in Riga.

The Group’s vision is to be the market pioneer in Europe by offering excellence in leisure and business travel and sea transportation services. The Group's strategy is to operate a high-quality fleet, which enables to offer highest quality short cruise and transportation products and to strengthen the market position in the region. High standard of the Group's fleet is one of the cornerstones of its profitable operations. Additionally, the wide range of Group's travel related services help to maximize the revenues per customer. A modern fleet, a wide route network, a strong market share and brand awareness together with high safety, security and environmental standards are the main competitive advantages for the Group. They are the cornerstones for successful and profitable operations. (AS Tallink Group Strategy 2014)

AS Tallink Grupp puts the emphasis on financial ratios such as sales revenue net profit margin attributable, assets net profit margin, return of equity, total asset turnover ratio and EBITDA (earnings before interest, taxes, depreciation and amortization of tangible and intangible assets).

In summary, the years 2007-2012 were very profitable for AS Tallink Grupp. Each year the net sales, gross profit and EBITDA increased. There is also an increasing trend in the number of passengers. A systematic evaluation of the financial indicators has led to a growing corporate profit, resulting in AS Tallink Grupp for the first time paying the shareholders a dividend of 0,05 euros per share or a total of 33.5 million in 2013, based on the results of the previous financial year. The first dividend payment shows the improved economic situation, which means that the company's net profit, compared to previous years, has steadily risen in the year 2012.

The company's executive management team operates in a highly professional manner and in accordance with the conditions of the economic environment. However, there are potential risks affecting the business, which in turn will have an effect on the future and EBITDA. From 2015 heightened requirements for marine fuel will be enacted, which will significantly increase the incurring expenditure on fuel. Steps should be taken to minimize risks helped by introducing alternative fuels such as liquefied gas.

The risks include the possibilities of excise duties levied on alcohol and tobacco products, which may be hindering the part of the ship's cargo of tourists on the Finland-Estonia route. Most Finnish cargo tourists travel to Estonia just because the ferry ticket price ultimately pays off if they purchased large quantities of alcohol or tobacco products, which are several times more expensive in Finland. Also, tax-free shops in the ports and on ships provide opportunities to still buy these products at a cheaper price. If excise taxes go up, the tourist trade will decrease. The effect can be alleviated by creating a variety of campaigns so that the trip will be worthwhile.

AS Tallink Grupp carries out a monthly customer survey conducted by telephone. The key performance indicators, which it explores, are whether the journey is cost-effective, what the shipping company's advantages are over other ships, the willingness to recommend the company's services to others and overall customer satisfaction. Each area of survey will be carried out separately according to the customers' habits and they are asked about their choices. Finally, the analysis is made of all ships separately. Continuous monitoring is very important to study the opinion of new travellers.

Tallink puts an emphasis on customer satisfaction on board too, where they use a variety of campaigns, events, promotions to improve the overall look of the stores. They also continuously train their staff, personnel is trained to make purchases knowing that their qualifications to test and reward the best. In 2013 Tallink gained the reputation of employers' ranked in the first place in Estonia.

AS Tallink Grupp has got the One Club loyalty program, which is aimed at private clients and their families. The program has three levels, which consists of the Bronze, Silver and Gold levels. The principle is that the more you travel with and the more products and services you use, the greater the benefits obtained. Bonus points can be

used for free travel, hotel booking and purchase of services offered by Tallink. Currently approximately 1.6 million people are part of the loyalty program. The club members represent almost 30% of the passengers.

Over the years Tallink has tried to maintain a relatively similar level of passengers, distribution costs by separating almost similar amount. Since the 2007 the economic marketing costs was 50,000 euro remained close, but in 2011 distribution costs were allocated 78,172 euros. 1000 per passenger spent about 7 euros. Also, the number of passengers increased by 716,235 people.

Tallink could be more active in various campaigns, advertising campaigns, according to new thinking about the audience to bring on the ship young and elderly passengers, too. Mainly they should put an emphasis on the cruise ships. Furthermore, for many years the similar show-program should lead through a variety of games that passengers are more involved in the activities on the ship. For example, arrangements could be made to orientate the board with corresponding points must solve a variety of tasks, and the winners will be rewarded in the end. It could also be the usual raffle lottery number to play bingo instead. It would be attached to the excitement and joy of playing. Tallink could think out different packages to celebrate anniversaries, which are compared with the more favorable of the trip, to bring passengers onto the ship. There could also be organized speed dating, which is very popular in other parts of the world, allowing you to find an interesting interlocutor or partner for the trip or even for life.

Tallink could come up with different packages for special events, which are more favorable compared to the usual prices, to bring passengers onto the ship. An example could be a birthday, silver or golden wedding anniversary, bachelor party or a girls' night packages that also include the appropriate venue and everything necessary for organizing the party. It also would be interesting in a given period, to organize theme parties, where the interior of the vessel is designed according to the theme or do summer theme parties in mini-cruises, where people can enjoy the music and the beautiful weather on the deck of the vessel.

## **Lihtlitsents lõputöö reprodutseerimiseks ja lõputöö üldsusele kättesaadavaks tegemiseks**

Mina, Eliis Oru,

annan Tartu Ülikoolile tasuta loa (lihtlitsentsi) enda loodud teose:

Tulemuslikkuse hindamine ja juhtimine laevandusettevõttes (AS Tallink Grupp näitel),

mille juhendaja on Toomas Haldma,

1. reprodutseerimiseks säilitamise ja üldsusele kättesaadavaks tegemise eesmärgil, sealhulgas digitaalarhiivi DSpace-is lisamise eesmärgil kuni autoriõiguse kehtivuse tähtaja lõppemiseni;
2. üldsusele kättesaadavaks tegemiseks Tartu Ülikooli veebikeskkonna kaudu, sealhulgas digitaalarhiivi DSpace'i kaudu kuni autoriõiguse kehtivuse tähtaja lõppemiseni.
3. olen teadlik, et punktis 1 nimetatud õigused jäävad alles ka autorile.
4. kinnitan, et lihtlitsentsi andmisega ei rikuta teiste isikute intellektuaalomandi ega isikuandmete kaitse seadusest tulenevaid õigusi.

**Tartus, 26.05.2014**